



André Luiz Lira Reis

A Governancia, as DMO's e a Inovação no Sector do Turismo



André Luiz Lira Reis

A Governancia, as DMO's e a Inovação no Sector do Turismo

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Dr. Carlos Costa, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Doutor Joaquim da Costa Leite, Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

vogais

Doutor Francisco José Lopes de Sousa Diniz, Professor Associado da Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro

Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro.(Orientador)

agradecimentos

Aos meus amados pais por viabilizarem este trabalho
Ao Professor Doutor Carlos Costa
Ao Grupo de Investigação na Área do Turismo da Universidade de Aveiro

palavras-chave

Turismo, redes, governancia, DMO's, colaboração, inovação

resumo

O sector do turismo caracteriza-se pela sua fragmentação visualizada na grande diversidade de stakeholders envolvidos na sua operação. Estes factores expõem a urgente necessidade de coordenação das redes organizacionais, e da existência de estruturas de colaboração entre os actores para que o sector possa desenvolver a actividade. A presente dissertação tem como objectivo examinar o papel das DMO's na promoção de governancia e da inovação no sector do turismo. A contribuição empírica está baseada na análise sociométrica realizada entre as organizações que integram a Região de Turismo Rota da Luz em Portugal, a qual permitiu avaliar as características das relações estabelecidas dentro da rede e perceber de que forma a Rota da Luz contribui para a governancia e a inovação na região.

keywords

Tourism, networks, governance, DMO's, collaboration, innovation

abstract

The tourism sector is characterized by its fragmented nature which is seen on the great diversity of stakeholders involved in its operation. These factors show that there is a great necessity for networks coordination and collaboration between actors in order to develop the tourism activity. The present dissertation aims at examining the role of DMO's in promoting governance and innovation in the tourism sector. The empirical contribution of this thesis is based on the application of sociometric analysis between the Rota da Luz tourism board organizations which evaluate the characteristics of the networks of relationships established among actors and the capacity of Rota da Luz tourism board to promote governance and innovation.

ÍNDICE

Capítulo 1- A Participação do Sector Público no Turismo.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 O Sector Público e o Turismo.....	1
1.2.1 A Gestão do Sector Público e o Turismo.....	2
1.2.2 O Ambiente Político.....	3
1.2.3 Factores Formais e Informais.....	5
1.3 O Papel do Sector Público no Turismo.....	6
1.3.1 Porque os Governos Estão Envolvidos na Gestão do Turismo.....	7
1.3.2 Quem São os Participantes do Sector do Turismo.....	9
1.3.3 Como os Governos Intervêm no Turismo.....	11
1.3.4 Quais os Resultados da Gestão Pública no Turismo.....	14
1.4 Níveis de Participação do Sector Público no Turismo.....	16
1.5 A Transformação do Papel do Sector Público e a Governancia.....	16
1.6 Conclusão.....	19
Capítulo 2- Governancia	
2.1 Introdução.....	20
2.2 Conceitos e Definições de Governancia.....	21
2.3 Perspectivas de Governancia no Sector do Turismo.....	24
2.3.1 As Redes no Sector do Turismo.....	26
2.3.1.1 Vantagens das redes Organizacionais Para o Sector do Turismo.....	29
2.3.2 Coordenação, Colaboração e Parcerias nas Áreas-Destino.....	31
2.3.3 Identificação, Legitimação e Proeminência de Stakeholders.....	36
2.4 Conclusão.....	37
Capítulo 3- DMO's- Destination Management Organizations.....	39
3.1 Introdução.....	39
3.2 As Áreas-Destino e a sua Necessidade de Gestão.....	40
3.3 Os Novos Papéis das DMO's nas Áreas-Destino.....	42
3.4 Identificação, Conhecimento e Diferenciação de Stakeholders Pelas DMO's.....	44
3.5 Funções de Gestão das DMO's.....	47
3.5.1 Funções Internas de Gestão.....	49
3.5.1.1. Coordenação dos Stakeholders Turísticos.....	49
3.5.1.2. Pilares de Suporte: Gestão de Visitantes e Informação/Pesquisa.....	50
3.5.1.3. Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	51
3.5.1.4. Protecção de Recursos.....	51
3.5.1.5. Atracção de Investimentos e Negócios.....	52
3.5.1.6. Gestão de Crises.....	52
3.5.1.7. Qualidade da Experiência Turística.....	53
3.6 Estrutura das DMO's.....	53
3.7 Fontes de Financiamento.....	54
3.8 Organizações Regionais de Turismo.....	55
3.9 Conclusão.....	56

Capítulo 4- Inovação.....	59
4.1 Introdução.....	59
4.2 Conceitos e Definições de Inovação.....	60
4.3 Inovação e o Sector do Turismo.....	61
4.4 Precondições Para a Inovação no Sector do Turismo.....	68
4.5 Sistemas de Inovação no Sector do Turismo.....	69
4.6 Processos de Transferência de Conhecimento no Sector do Turismo.....	72
4.7 Conclusão.....	76
Capítulo 5- Metodologia.....	78
5.1 Introdução.....	78
5.2 O Modelo de Investigação.....	79
5.2.1 A Investigação em Turismo.....	80
5.3 Tema de Investigação.....	82
5.4 Problema.....	83
5.5 Hipóteses.....	84
5.6 Objectivos.....	84
5.6.1 Objectivo Geral.....	85
5.6.2 Objectivos Específicos.....	85
5.7 Análise Sociométrica.....	86
5.7.1 Técnicas Para Representação e Interpretação das Redes.....	87
5.7.1.1. Sociogramas.....	87
5.7.1.2. Equações Matemáticas.....	89
5.8 Técnicas de Recolha de Informação.....	90
5.9 Estrutura da Entrevista-Questionário.....	92
5.10 Amostragem.....	94
5.11 Análise Crítica da Metodologia.....	97
5.12 Conclusão.....	98
Capítulo 6- Análise de Dados I- A Região de Turismo Rota da Luz.....	100
6.1 Introdução.....	100
6.2 A Região de Turismo da Rota da Luz.....	101
6.2.1 Características da Região de Turismo Rota da Luz.....	101
6.2.2 Características dos Membros da Comissão Regional de Turismo.....	103
6.2.2.1. Dimensão das Organizações Representadas Pelo Número de Empregados....	103
6.2.2.2. Dimensão das Organizações Representadas Pelo Orçamento.....	104
6.2.2.3. Sexo dos Membros da Comissão Regional de Turismo.....	105
6.2.2.4. Idade dos Membros da Comissão Regional de Turismo.....	106
6.2.2.5. Qualificações dos Membros da Comissão Regional.....	107
6.3 Características das Relações Entre os Actores da Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz.....	108
6.3.1 Níveis de Conectividade.....	109
6.3.2 Níveis de Proeminência na Comissão Regional de Turismo.....	114
6.3.3 Razão dos Contactos.....	116
6.3.4 Frequência dos Contactos.....	118
6.3.5 Base do Contacto.....	120

6.3.6 Importância do Trabalho da Organizações para o Funcionamento Individual dos Actores.....	122
6.3.7 Importância dos Contactos.....	125
6.3.8 Influência dos Contactos.....	129
6.3.9 Compatibilidade de Objectivos e Estratégias.....	132
6.3.10 Níveis de Coordenação de Actividades.....	135
6.3.11 Razões de Discórdias e/ou Desentendimentos.....	138
6.3.12 Visão de desenvolvimento do Turismo.....	142
6.3.13 Importância das Organizações para o Turismo.....	144
6.3.14 Conclusão.....	148
 Capítulo 7- Análise de Dados II- Colaboração, Parcerias e Inovação.....	151
7.1 Introdução.....	151
7.2 Argumentos Favoráveis e Desfavoráveis à Existência de Colaboração e de Parcerias e dos Seus Impactes na Inovação.....	152
7.2.1 Facilidades na Obtenção de Objectivos Criados pela Colaboração e pelas Parcerias.....	152
7.2.2 Vantagens Competitivas da Existência de Coordenação e de Colaboração Entre as Organizações.....	152
7.2.3 A Colaboração e as Parcerias Como Mecanismos de Desenvolvimento Económico.....	153
7.2.4 Impacte da Colaboração na Gestão de Recursos.....	153
7.2.5 Influência da Colaboração e das Parcerias na Formulação de Políticas e Estratégias.....	154
7.2.6 Eliminação de Conflitos Através da Colaboração.....	155
7.2.7 Impacte da Colaboração e das Parcerias na Tomada de Decisão.....	155
7.2.8 Impacte da Colaboração no Poder de Decisão das Organizações.....	156
7.2.9 A Colaboração no Estímulo à Difusão de Informação e Conhecimento para a Promoção da Inovação.....	156
7.2.10 Troca de Recursos e o Estímulo à Inovação.....	157
7.2.11 Relevância da Cooperação Regional na Inovação.....	158
7.3 O Papel das DMO's na Governancia e na Inovação da Região.....	158
7.3.1 Importância de uma Organização com o Papel de Coordenação dos Actores no Sector do Turismo.....	158
7.3.2 Importância da Colaboração e das Parcerias para a Promoção de Inovação no Sector do Turismo.....	159
7.3.3 Desempenho da Rota da Luz na Coordenação dos Actores na Comissão Regional de Turismo.....	160
7.3.4 Dsempenho da Rota da Luz na Construção de Parcerias e na Promoção de Colaboração.....	161
7.4 A Inovação na Rota da Luz.....	162
7.4.1 Introdução.....	162
7.4.2 Contribuições da Rota da Luz para a Promoção da Inovação.....	162
7.4.3 Potenciais Contribuições da Rota da Luz para a Promção da Inovação.....	164
7.4.4 Acções ou Projectos Desenvolvidos Pelos Actores da Região para a Promoção da Inovação nas Suas Respectivas Actividades.....	166
7.4.5 Conclusão.....	168
7.5 Conclusão.....	169

Capítulo 8- Conclusões e Recomendações.....	171
8.1 Conclusão Geral.....	171
Bibliografia.....	176

Lista de Figuras

Figura 3.1- Stakeholders das DMOs.....	46
Figura 3.2- Actividades internas de desenvolvimento dos destinos turísticos	49
Figura 4.1- Modelo de Abernathy e Clark- A inovação na perspectiva do turismo.....	64
Figura 4.2- Estrutura de Suporte da Inovação....	67
Figura 4.3- Sistema de inovação.....	70
Figura 4.4- A pirâmide da Aprendizagem.....	73
Figura 4.5- Canais de Transferência de Conhecimento no Sector do Turismo.	74
Figura 5.1- Exemplo de rede indirecta.....	88
Figura 5.2- Exemplo de rede directa (recíproca).....	89
Figura 5.3- Índice de conectividade.....	90
Figura 6.1- Mapa da Região de Turismo Rota da Luz.....	101
Figura 6.2- Rede de relações estabelecidas entre os membros da Região de Turismo Rota da Luz(RTRL).....	112
Figura 6.3- Rede de relações estabelecidas entre os membros da Comissão Regional de Turismo na ausência da entidade Rota da Luz.....	113
Figura 6.4- Razão dos contactos.....	117
Figura 6.5- Frequência dos contactos.....	119
Figura 6.6- Base dos contactos.....	121
Figura 6.7 – Importância do trabalho das outras organizações para o funcionamento da organização.....	124
Figura 6.8 Importância dos Contactos para o Funcionamento das Organizações.....	128
Figura 6.9 Influência dos Contactos.....	131
Figura 6.10 Compatibilidade de objectivos e estratégias.....	134
Figura 6.11 Níveis de Coordenação.....	137
Figura 6.12 Razões de discórdias e desentendimentos.....	141
Figura 6.13 Importância das Organizações.....	147

Lista de Tabelas

Tabela 2.1- Dimensões e Categorias da Governancia.....	22
Tabela 5.1- Amostra das organizações escolhidas para a realização da entrevista- questionário	96
Tabela 6.1- Orçamento e Gastos da RTRL porcategorias.....	101
Tabela 6.2- Conectividade Região de Turismo Rota da Luz.....	111

Capítulo 1- A Participação do Sector Público no Turismo

1.1 Introdução

Tendo em vista que a questão da governancia assume uma posição central nesta tese, o presente capítulo destina-se a examinar a evolução do envolvimento do sector público no turismo até os seus novos papéis dentro da perspectiva da governancia, baseados na descentralização e por formas mais inclusivas de participação dos vários actores do sector na gestão e desenvolvimento do turismo.

Desta forma, inicialmente, são examinados neste capítulo os pressupostos da participação da gestão pública no turismo, o ambiente político no qual operam os governos e as entidades privadas, e que se dão as relações formais e informais entre estes. Posteriormente, analisa-se o papel do sector público no turismo, a partir da clarificação das razões do seu envolvimento, dos seus participantes, das suas variadas formas e níveis de participação e dos seus impactes e resultados no turismo.

Finalmente, após a avaliação pormenorizada da participação do sector público no turismo, são introduzidas as razões, as quais motivaram as transformações ocorridas nos papéis desempenhados pelos governos no sector do turismo e que abriram espaço para as idéias da governancia. No capítulo 2, a questão da governancia será amplamente discutida, a partir da exposição dos seus vários conceitos e da análise forma como esta perspectiva se insere no sector do turismo.

1.2 O Sector Público e o Turismo

A importância económica assumida pelo turismo nas últimas décadas exige do sector público uma participação activa na definição de políticas de turismo que promovam o seu desenvolvimento ordenado e sustentável.

O sector público, historicamente, apresenta um envolvimento com o turismo. O crescimento da actividade está bastante ligado ao desenvolvimento de sistemas de transportes, nomeadamente, navios, trens, veículos motorizados e mais recentemente, os aviões.

Neste sentido, um factor fundamental do envolvimento do sector público no turismo dá-se na provisão de infra-estruturas para o funcionamento da rede de transportes, essencial para a actividade, além do seu importante papel na regulamentação destes serviços com vistas a manter a segurança e garantir um fonte de receita para os cofres públicos.

Além de fornecerem os serviços essenciais e as infra-estruturas básicas (acessibilidades, abastecimento eléctrico e de água, saneamento, etc.) nos destinos turísticos, são apenas os órgãos públicos que possuem o poder de prover estabilidade política, segurança e a estrutura financeira e legal exigidas para o desenvolvimento do sector do turismo. Estes também têm sido os responsáveis pelas negociações diplomáticas, procedimentos de imigração e de abertura de espaço aéreo (Page, S. 2007).

A execução destas responsabilidades estatutárias voltadas para o interesse público demonstra o poder dos governos, revelado na habilidade de usar influência e autoridade para afetar decisões e mudanças. No entanto, o uso deste poder será determinado pelo nível de envolvimento e comprometimento com o turismo através destas funções estatutárias. Numa outra perspectiva, se o poder relaciona-se com “quem consegue o quê, quando e como o faz dentro do sistema político e do sector do turismo”, então faz-se importante o estudo das relações e dinâmicas deste sistema político (Hall, C.M. 2000, Elliot, J. 1997).

A partir disto, pode-se explicar as razões pelas quais alguns países, regiões ou locais podem ser caracterizados por altos níveis de gestão pública e de envolvimento e outros que, por sua vez, são mais passivos na utilização dos seus poderes e na gestão do turismo. O envolvimento dos governos, a gestão pública do turismo, e as estruturas de desenvolvimento da actividade emergem de processos políticos.

1.2.1 A Gestão do Sector Público e o Turismo

O termo “sector público” pode compreender a grande quantidade de organizações públicas desde os ministérios nacionais do governo e departamentos de negócios governamentais, aos departamentos turísticos locais. Este sector e o turismo apresentam-se como amplas e complexas áreas de estudo.

O turismo é, em muitos aspectos, um negócio altamente político, na medida em que existe uma grande infinidade de actores envolvidos na sua operacionalização com diferentes relações, interesses e poderes. Neste contexto, o sector público relaciona-se com o turismo, dentro de um

sistema político utilizando os seus poderes na gestão pública da actividade influenciando-a directa ou indirectamente.

Desta forma, a observação do ambiente político no qual opera o sector público com os seus diversos componentes, relações e dinâmicas, da grande diversidade de organizações públicas envolvidas e dos factores formais e informais, faz-se de grande importância para uma maior compreensão das funções e actividades do sector público na gestão do turismo.

1.2.2 O Ambiente Político

Os governos são os legítimos possuidores de poder no sistema político e são responsáveis pela realização de políticas e pelo estabelecimento de suas linhas directivas. Desta forma, a gestão do sector público deve operar dentro dos ambientes constitucional, legal e político estabelecidos pelos governos.

De acordo com Hall & Jenkins (1995) os governos referem-se às instituições e aos processos nos quais a sociedade toma e reforça decisões que envolvem os seus membros. A gestão pública é responsável pela gestão das organizações no intuito de alcançar os objectivos dos governos e de estar envolvida na formulação e implementação de políticas públicas, inclusive daquelas relacionadas ao turismo. Estas operações devem ser efectuadas dentro do sistema político seja nos níveis internacionais, nacionais ou locais.

Tem-se como sistema político qualquer padrão contínuo de relações humanas que envolvem, majoritariamente, poder, regras e autoridade (Elliot, 1997). A importância dada ao turismo, assim como a intervenção dos governos nesta actividade está relacionada ao sistema político existente. Este pode ser liberal, democrático ou totalitário, e pode possuir diferentes inclinações políticas de esquerda ou direita.

Desta forma, os posicionamentos políticos e os valores ideológicos do sistema político irão determinar o nível de envolvimento dos governos no turismo em termos de suporte financeiro, e o papel do sector privado na actividade. Entretanto, dentro destes sistemas políticos, o poder possui um papel central. Os vários participantes inseridos neste sistema envolvem-se numa luta por poder a qual determinará quem irá obter algo, quando e como (Hall, 2007).

Neste contexto, a gestão do sector público também está envolvida no sistema político na medida em que existem princípios os quais os governos têm responsabilidade de implementar e que

devem ser seguidos no intuito de assegurar o uso do poder para um interesse público e de que sejam utilizados os procedimentos legítimos. Estes princípios são normativos os quais, supostamente, devem ser seguidos, entretanto, este facto dependerá directamente da cultura política nacional e do governo actual. A implementação e o reforço destes princípios são factores que se constituem como as principais responsabilidades dos governos e gestores públicos.

Elliot (1997) apresenta cinco princípios básicos os quais os governos devem seguir. O interesse público é o princípio fundamental. É uma responsabilidade básica dos gestores públicos de trabalharem para o interesse público e não para partes específicas ou interesses políticos e privados. Os objectivos da gestão pública devem ser sempre orientados para a comunidade local, uma vez que as necessidades públicas devem ser prioritárias.

Por outro lado, o sector privado também possui necessidades as quais dependem das condições dadas pelos governos sendo as suas exigências muitas vezes, completamente divergentes do interesse público. Esta questão evidencia a complexidade e a amplitude da responsabilidade do sector público de garantir o desenvolvimento para todas as partes envolvidas assegurando, entretanto, que a sua gestão esteja voltada ao interesse público maior e que os seus poderes sejam desempenhados de forma justa.

Numa perspectiva ligada ao turismo, o sector público actua no apoio aos investimentos e desenvolvimento de novos negócios realizados pela iniciativa privada. No entanto, os governos devem ter como dever preservar os interesses públicos tendo em conta não só os potenciais benefícios económicos, mas também os efeitos não-económicos. Neste contexto, a existência de um trabalho conjunto entre os sectores público e privado visando atender os interesses de ambas as partes constitui-se como um importante factor na obtenção de consenso, na aquisição de objectivos comuns e na diminuição dos conflitos.

Um outro princípio do sector refere-se ao serviço público, o qual requer acções voltadas às necessidades da sociedade no oferecimento dos serviços públicos essenciais. Este princípio sugere que o papel básico dos gestores públicos deve ser orientado para o interesse público através do oferecimento de serviços de qualidade sendo isto também a base para a gestão do turismo uma vez que para a sua operacionalização, são utilizados vários serviços públicos.

A visão do turismo como um agente de desenvolvimento dos locais e de distribuição de renda possibilita a sua relação com o princípio de serviço público na medida em que a gestão pública

desta actividade pode contribuir para a geração de uma maior igualdade social através da distribuição justa da riqueza proporcionada pelo turismo para o bem-estar público.

O terceiro princípio do sector público é a eficácia, observada na obtenção das metas e objectivos da organização pública. A gestão do sector deve atingir os objectivos estabelecidos a fim de não colocar dúvidas na sua legitimidade. O turismo, tanto por sua importância económica como pelo seus potenciais impactes negativos, demanda uma gestão pública eficaz.

A eficiência constitui-se como o quarto princípio do sector público sendo demonstrada a partir da maximização do valor dos gastos públicos. Tendo em vista que os governos utilizam verbas públicas, estes têm a responsabilidade de adquirir os máximos resultados com os menores custos possíveis no intuito de darem maiores contribuições direccionadas ao interesse público.

Por último, a prestação de contas é um dos mais fortes princípios a serem operados pelo sector público reforçando os quatro anteriores. Além de envolver as responsabilidades da gestão pública, estão inseridos o seu comportamento perante a sociedade, a sua performance e o compromisso com as despesas públicas. A prestação de contas é o pré-requisito fundamental para evitar o abuso do uso do poder dos governos, assim como para assegurar que este seja alocado em direcção à obtenção de metas nacionais com o máximo nível de eficácia, eficiência e prudência.

1.2.3 Factores Formais e Informais

O sector público está envolvido na gestão do turismo e opera em estruturas formais e informais. A gestão pública tem como princípio a organização na qual as suas operações são realizadas num sistema formal baseado em regras e em poderes. Esta forma racional de administração produz continuidade, precisão, disciplina, rigidez e confiabilidade, factores bastante importantes para uma gestão pública efectiva e eficiente.

A gestão pública, de uma forma geral, é organizada numa estrutura hierárquica na qual cada gestor possui responsabilidades com outros componentes inferiores. Estes possuem tarefas específicas que devem ser exercidas com autoridade dentro das regras estabelecidas, uma vez que os envolvidos neste processo não devem utilizar recursos públicos para o benefício pessoal (Page, 2007)

Com isso, acredita-se que este sistema burocrático com as suas características e com a sua racionalidade é uma ferramenta bastante eficiente para a gestão das instituições públicas. Não obstante, é importante não negligenciar os factores informais existentes neste sistema e nas decisões tomadas nele as quais podem afectar de forma efectiva o turismo.

Estes factores, especialmente, na esfera política podem ser mais influentes e poderosos que os formais. Os gestores públicos podem utilizá-los de forma a contribuir ou atrapalhar as operações de um organização ou de um sistema político através da sobreposição de interesses individuais em detrimento do bem estar público, da moralidade e confiabilidade colectiva tornando mais difícil as tarefas dos gestores e a obtenção de objectivos na medida em que existem conflitos internos e a incompatibilidade de metas a serem atingidas (Elliot, 1997).

No entanto, num ambiente extremamente burocratizado e formal, a gestão de uma organização pública pode exigir um grande quantidade de tempo e inúmeros esforços dos seus gestores sem, entretanto, obter uma tomada de decisão rápida e sem atingir os objectivos formais esperados. Para tal efeito, o processo informal pode constituir-se como um factor efectivo na gestão na medida em que os gestores podem utilizá-lo a partir da construção de relações de confiança e comprometimento com os vários envolvidos no sector do turismo possibilitando o alcance dos consensos necessários para agilizar o processo de decisão e atingir os objectivos formais estabelecidos (Sheeham and Ritchie, 2005; Elliot, 1997).

1.3 O Papel do Sector Público no Turismo

Como visto, a gestão pública do turismo constitui-se como uma actividade complexa operando num ambiente político no qual existem diversos componentes com diferentes relações de dependência, num conflito por poder, influenciando e sendo influenciado pela intervenção do sector público. Além disso, ainda espera-se que a gestão pública siga os princípios de interesse público, envolvendo o oferecimento dos serviços básicos, a sua eficácia, eficiência e prestação de contas.

No intuito de identificar e analisar os principais factores entre o sector público e a indústria turística, Page (2007) utiliza uma estrutura na qual quatro questões fundamentais são abordadas a fim de clarificar o envolvimento dos governos no turismo.

1. Porque os governos são importantes para o turismo e porque estes se envolvem neste sector?
2. Quem são os principais participantes no sector do turismo?

3. Como o sector público intervêm no turismo?
4. Quais são os impactes no turismo; quais são os resultados da gestão na prática; quais são as consequências da intervenção do sector público?

1.3.1 Porque os Governos Estão Envolvidos na Gestão do Turismo

Existem algumas razões pelas quais os governos intervêm no turismo. Como visto anteriormente, a própria natureza política do turismo exige a participação dos governos tendo estas razões influenciado no suporte à actividade turística. Os governos, historicamente, estimularam a realização de eventos para atrair um grande número de visitantes e de aumentar receitas com estas actividades.

Entretanto, o sector público envolve-se no turismo a partir da sua responsabilidade de promover uma gestão controlada resguardando os interesses públicos. Assim sendo, uma das suas intervenções dá-se na gestão dos potenciais impactes ambientais que o turismo pode gerar se não controlado, no intuito de preservar os recursos naturais existentes e de manter a qualidade de vida dos residentes (Elliot, 1997).

Por outro lado, o turismo pode trazer importantes benefícios para os locais. No objectivo de desenvolverem a actividade, os governos utilizam a sua capacidade de investimento em facilidades e infra-estruturas tais como rodovias, abastecimento de água, redes eléctricas e comunicações para ampliarem os efeitos do turismo para o bem-estar público da população sendo exemplos a geração de empregos, a distribuição de renda e o aumento da arrecadação de impostos (Hall, 1995).

Nota-se, com isso, que o envolvimento dos governos no turismo está, basicamente, concentrado nas razões económicas. O turismo é visto pelos governos como uma grande indústria capaz de captar grandes quantidades de receitas externas actuando como um elemento propulsor da economia dos países, regiões, ou cidades devido ao seus efeitos multiplicadores na estrutura.

Assim sendo, um dos exemplos mais representativos dos impactes positivos do turismo é a geração de empregos. Os governos percebem a actividade como uma das principais criadoras de empregos, principalmente, em tempo de recessão económica no qual outros sectores apresentam declínios de produtividade. Na medida em que se relaciona com diversos sectores da economia, o turismo proporciona uma série de empregos em diferentes níveis e com graus de qualificação distintos.

Uma prova desta importância dá-se no crescente movimento de vários países desenvolvidos, como Estados Unidos, Inglaterra e Austrália e em desenvolvimento, países asiáticos, México, no reconhecimento da condição do turismo como um dos maiores empregadores dentro de suas economias distribuindo de forma mais eficiente a renda gerada e diminuindo as assimetrias existentes (Elliot, 1997). Faz-se importante enfatizar que tais efeitos são efectivamente sentidos nos níveis regionais e locais, uma vez que são nestes níveis que são criados os empregos, se distribuem os efeitos multiplicadores e se dinamiza a economia (Costa, 2004).

Uma outra razão económica para o suporte ao turismo por parte do sector público refere-se à sua capacidade de atracção de investimentos internos e externos. Estes *inputs* financeiros podem acelerar o desenvolvimento económico, aumentar a competitividade local, e estimular a produção de novas idéias e tecnologias.

Entretanto, existem também críticas acerca da intervenção do sector público e em relação aos efeitos económicos e outros impactes advindos do desenvolvimento do turismo uma vez que os seus benefícios económicos podem não ser orientados para o desenvolvimento comunitário através da geração de empregos e de renda. Sugere-se que em alguns destinos turísticos estes benefícios são direccionados a poucos, enquanto a comunidade subsidia a actividade através do pagamento de impostos (Page, 2007).

Esta questão também influencia a criação de empregos na medida em que não existe distribuição de renda ocasionando empregos sazonais em vez de integrais. No entanto, os problemas económicos tornam-se mais sérios quando actores externos possuem o controlo dos recursos locais resultando em custos financeiros e ambientais para os residentes enquanto os seus benefícios são retirados do destino turístico.

Como visto anteriormente, o turismo pode trazer não só efeitos económicos, como também impactes sociais e ambientais tanto positivos como negativos. A gestão pública do turismo deve ser responsável em implementar princípios e de gerir de forma eficiente os recursos no sentido de balancear os vários custos e benefícios advindos do turismo tendo a atenção necessária no controlo do seu desenvolvimento.

1.3.2 Quem São os Participantes do Sector do Turismo

Como abordado anteriormente, os governos têm a responsabilidade de gerir as suas relações com a indústria turística formada pelas empresas privadas para o interesse público. A visão da multiplicidade de envolvidos e da complexidade deste sistema são factores importantes para a um envolvimento efectivo do sector público no turismo e sua boa relação com o sector privado (Hall, 1995).

A indústria turística, por sua vez, é marcada pela fragmentação existindo uma imensa diversidade de stakeholders de variados sectores envolvidos na sua operacionalização. A predominância de empresas de pequenos e médio porte exige a existência de uma organização estratégica do turismo tendo as relações com o sector público fundamental importância no intuito de desenvolver a actividade assegurando a lucratividade da indústria turística. Ainda como componentes da vasta diversidade de actores neste sistema político, consideram-se a comunidade residente, os cidadãos em geral e os vários grupos de interesse no turismo.

Aliada à esta grande diversidade da indústria turística está a sua complexidade, factor que dificulta ainda mais o papel dos governos na sua responsabilidade de contribuição no turismo. Esta questão é intensificada na existência de diferentes níveis de actuação dos governos e das várias agências as quais, em muitas oportunidades, possuem objectivos conflitantes (ex. entre organizações de conservação ambiental e agências de desenvolvimento económico) além das relações com a comunidades locais e os vários grupos de interesse.

Dentre as principais organizações públicas envolvidas na gestão e na realização de políticas no turismo estão numa ordem decrescente dos níveis de actuação:

- Ministérios do Turismo, os quais provêem financiamento integral ou parcial às Organizações Nacionais de Turismo, tais como: VisitBritain, Instituto de Turismo de Portugal
- Organizações Nacionais de Turismo
- Organizações Regionais de Turismo, as quais gerem a implementação das políticas nacionais e regionais nas suas respectivas áreas
- Autoridades Locais e outras agências, as quais definem políticas para o nível local

Além destas organizações públicas envolvidas no turismo, há uma série de organizações não-governamentais como a Organização Mundial do Turismo, a World Travel and Tourism

Council. Estas organizações possuem interesse numa série de questões relativas aos desdobramentos sociais, ambientais, económicos e morais da actividade turística.

A Organização Mundial do Turismo (WTO), como exemplo, tem como principais atribuições prover assistência aos países membros para um trabalho cooperativo e colaborativo no intuito de construir estatísticas e informações do sector do turismo e de dar consultoria nas políticas e práticas melhorando o planeamento e os recursos humanos da actividade.

Existem, ainda, outras organizações as quais buscam representar as companhias existentes dentro da indústria turística. Estes grupos de interesse actuam como colectores de informação e como comunicadores de um grande número de componentes sendo baseados na filiação de uma série de empresas da determinada indústria no objectivo de possuir mais poder de influência sob os governos através da construção de uma visão colectiva dos seus membros. As companhias representadas por estas organizações possuem ligações e interesses directos ou indirectos em relação ao turismo. Como exemplos, pode-se citar, internacionalmente, as associações de agências de viagens e da indústria hoteleira, os grupos representantes do sector aéreo, as associações comerciais, etc.

Dentro deste mesmo perfil, é também possível encontrar organizações mais amplas da indústria turística incluindo as várias empresas envolvidas no sector do turismo. Encontram-se exemplos nas associações das indústrias turísticas em diversos países como Estados Unidos, Austrália, Canadá. Ainda é possível que empreendimentos turísticos públicos possam ser membros destas organizações.

Como visto os governos podem possuir empreendimentos no sector do turismo actuando sob as mesmas leis de mercado as quais regulam as empresas privadas. Estes podem ter diferentes estruturas com a posse integral ou parcial dos governos, ou podem ainda ser geridas pelo sector privado. Por seu carácter empresarial, espera-se destas empresas uma operação eficiente dentro do mercado com geração de receitas e alta lucratividade tendo que, entretanto, seguir os princípios inerentes do sector público.

Entre os vários empreendimentos públicos ligados ao turismo incluem-se hotéis, empresas aéreas, aeroportos, atracções turísticas, agências de gestão e desenvolvimento, de marketing, etc.

No entanto, como abordado anteriormente, a estrutura da indústria turística é composta principalmente por empresas do sector privado, na sua maioria, de pequeno e médio porte,

sendo marcada por sua amplidão e fragmentação. Dentre estes vastos actores, alguns estão envolvidos directamente e outras parcialmente no sector do turismo. Dentre aqueles com envolvimento integral no turismo, cita-se: hotéis e outros equipamentos de hospedagem, operadoras e agências de viagens, parques temáticos, centros de informações turísticas, etc. Entre os que participam de forma parcial estão equipamentos de restauração, equipamentos de entretenimento noturno, companhias de transporte (aéreo, terrestre, ferroviário), museus, galerias, etc.

Assim sendo, face à extensa gama de actores no sector do turismo e às variadas formas de poder existentes entre eles, o envolvimento público na actividade deve basear-se na flexibilidade e no dinamismo através da gestão das suas relações com o sector privado e com as várias instituições públicas no intuito de estreitá-las, de dá-las continuidade e de harmonizá-las para que o turismo possa sobreviver e se desenvolver.

1.3.3 Como os Governos Intervêm no Turismo

A intervenção pública está assente na forma como os governos estão envolvidos no turismo dependendo directamente da cultura e da ideologia política dos governos em exercício. Alguns destes envolvem-se no turismo pela sua reconhecida complexidade a partir da necessidade de coordenação dos vários envolvidos para que os benefícios da actividade possam ser aproveitados e que os objectivos comuns sejam atingidos contribuindo assim, para o melhoramento e desenvolvimento do turismo (Hall, and Jenkins, 1995; Elliot, 1997).

Entretanto, nos últimos anos têm surgido inúmeros argumentos que contrabalanceiam as formas como os governos intervêm no sector do turismo. Uma delas, refere-se à participação exagerada no turismo através da multiplicidade de agências envolvidas na sua gestão e regulamentação e de grandes investimentos em empreendimentos e atracções turísticas tornando o sector extremamente burocratizado e criando um ambiente impróprio para os necessários investimentos do sector privado. Em alguns casos, devido a estes subsídios, este envolvimento exagerado pode levar a uma cultura de dependência perante o sector público, na qual o turismo permanece incapaz de absorver as forças de mercado tornando-se pouco atractivo para investidores e pouco competitivo no mercado.

Dentro desta perspectiva, existem alguns posicionamentos os quais defendem uma auto-regulação do sector do turismo tendo sua operacionalização mais livre e dentro das dinâmicas do mercado sem subsídios ou intervenções públicas. Assim, reuniriam-se os elementos

necessários para o aumento da sua competitividade estimulando a criação de um ambiente propício à novas idéias e à inovação e, com isso, tornando o sector mais dinâmico e desenvolvido.

Desta forma, a julgar pelos diferentes posicionamentos existentes em relação à defesa ou rejeição da intervenção dos governos no sector do turismo, percebe-se a existência de diferentes e complexos interesses e poderes num conflito entre a intervenção directa dos governos e a auto-regulação do sector do turismo. No entanto, tendo em consideração o complexo sistema político no qual o turismo está inserido, o seu carácter estritamente privado e as suas diversas relações, é inegável a importância da intervenção dos governos e dos seus meios na organização estratégica e na gestão e desenvolvimento do sector do turismo.

Neste contexto de grande complexidade do sector com a existência de diversos envolvidos, interesses e objectivos, a intervenção dos governos no turismo se dá na forma como as relações entre os sectores público e privado são geridas. O papel de coordenação dos actores e de suas relações constitui-se como fundamental actividade face à grande diversidade do sector o qual exige que estas sejam abertas, flexíveis e cooperativas.

A importância das acções de coordenação é reafirmada na visível dependência existente entre os sectores público e privado na medida em que os recursos não estão em posse de apenas uma parte restringindo, assim, os seus poderes e sua independência. Estas limitações aliadas à natureza do turismo significam que o sector dependerá da existência de relações de colaboração num trabalho conjunto na implementação de políticas e na obtenção dos objectivos do sector (Elliot, J 1997).

A habilidade de coordenação dos governos traduz-se como uma das formas mais efectivas de intervenção dos governos na gestão e desenvolvimento do turismo. Esta deve permitir o estabelecimento de uma boa comunicação com os vários envolvidos através de relações de confiança, balanceando os diferentes interesses existentes e as acções com o sector privado e visando encontrar consensos e convergências de objectivos, factores imprescindíveis para a gestão efectiva do turismo (Hall, 1994; Jeffries, 2001).

O papel de coordenação, além de possibilitar os vários contributos já citados, ainda estabelece o ambiente adequado criando condições para a implementação de outras actividades de intervenção por parte dos governos. Uma delas, é a formulação das políticas de turismo as quais serão os fios condutores do desenvolvimento da actividade turística nos destinos. São através destas políticas que muitos dos papéis relativos aos governos, de estímulo ao turismo poderão ser implementados.

As políticas de turismo, por sua vez, têm outras funções importantes dentro dos destinos. Elas definem os termos e as linhas pelas quais os diversos actores terão que operar orientando-os em relação aos seus papéis, obrigações e actividades dentro do sector (Ritchie and Crouch, 2003). Os objectivos definidos devem reflectir as necessidades existentes no sector estando também alinhados aos objectivos económicos, sociais e ambientais dos destinos turísticos.

A elaboração de políticas, devido à sua fragmentação, envolve um vasto número de actores e interesses, o que exalta a importância da existência de uma abordagem integrada, na qual todos os componentes e inter-relações existentes no sector sejam abordados (Baud-Bovy, 1982; Inskip, 1991).

O sector público também está directamente envolvido na promoção dos destinos turísticos contribuindo para a construção e distribuição da imagem dos territórios perante os mercados externos. Apesar da existência de algumas estruturas alternativas nas quais o sector privado responde possui uma participação quase integral no financiamento das actividades de marketing e promoção, o sector público ainda continua a ser o principal responsável pelos orçamentos destinados a esta actividade, principalmente nos países europeus ocidentais através de organizações nacionais, regionais e locais de turismo.

No entanto, a promoção do turismo exige, em muitas oportunidades, uma colaboração entre os sectores público e privado no intuito de promover destinos turísticos dinâmicos e inovadores quer pelo aumento da participação do sector privado no financiamento quer pelo trabalho conjunto e intercâmbio de informações.

Outro tipo de intervenção do sector público no turismo refere-se ao financiamento. O desenvolvimento do sector exige um alto grau de investimentos, principalmente nas infra-estruturas básica necessárias para a operacionalização da actividade turística através da composição da sua oferta de produtos e serviços nos destinos.

Os governos possuem os recursos financeiros capazes de estimular o desenvolvimento do turismo estabelecendo um ambiente favorável à geração de novos negócios através de incentivos fiscais, de forma a permitir maiores investimentos por parte da iniciativa privada, de investigação e pesquisa, com vistas ao maior conhecimento do sector e da promoção dos destinos turísticos nos mercados consumidores externos (Elliot, 1997).

1.3.4 Quais os Resultados da Gestão Pública no Turismo

Como é sabido, o sector do turismo é operado num constante processo de mudança exigindo uma gestão flexível e capaz de se adaptar às várias inconstâncias relativas ao seu funcionamento. Assim sendo, além destes factores, pode-se justificar a gestão pública do turismo, assim como a sua validade e legitimidade através dos resultados obtidos na sua prática e na sua performance. Invariavelmente, esta avaliação é realizada dentro dos cinco princípios básico do sector público. (Elliot, 1997)

Dentro do turismo, existe uma maior facilidade em apresentar resultados referentes ao número de turistas recebidos, investimentos externos realizados e aumentos de receitas em detrimento da avaliação real da eficácia da gestão na protecção do interesse público. Assim sendo, a gestão deve ser efectiva na obtenção dos objectivos políticos do turismo tendo, entretanto, que atingir os objectivos sociais de protecção dos interesses da sociedade e de melhorar a qualidade de vida numa perspectiva de longo prazo.

Neste sentido, o alinhamento das políticas turísticas com os objectivos nacionais é essencial na medida em que pode evitar conflitos nos diferentes níveis do sector público, principalmente, nos regionais e locais onde os efeitos do turismo são mais visíveis.

Um outro factor importante trata-se da eficiência e eficácia da gestão pública do turismo na obtenção dos objectivos, isto é, se estes foram atingidos com o menor custo possível e se os recursos foram utilizados de forma eficiente. Sabe-se que dentro desta perspectiva, a eficácia da gestão pública do turismo é orientada, basicamente, pelos seus efeitos económicos através do aumento do número de visitantes, das receitas provenientes do turismo, dos investimentos externos, dos equipamentos de hospedagem e das suas taxas de ocupação, do retorno sobre os gastos públicos no marketing, no desenvolvimento de infra-estruturas, etc.

No entanto, pode-se ainda medí-la a partir de uma diversidade de outros factores ligados ao interesse público como o aumento do número de empregos gerados, a distribuição eficiente dos benefícios do turismo no território, principalmente para as regiões menos abastadas, contribuindo, assim, para a diminuição das assimetrias existentes (Page, 2007; Jeffries, 2001). Além disso, a eficácia da gestão pública pode estar relacionada à competitividade do destino turístico na medida em que pode contribuir na provisão de melhores produtos e serviços possibilitando uma maior satisfação dos visitantes e, desta forma, uma melhor experiência turística (Elliot, 1997; Hall, 1994).

Uma responsabilidade fundamental da gestão pública do turismo é o controlo do desenvolvimento do sector. Esta, também está assente, majoritariamente, nos aspectos económicos, sobretudo no uso adequado e equilibrado dos recursos e na mediação dos custos e benefícios. Com isso, a função de planeamento do sector público pode ser verificada na certificação de que os benefícios atingidos justificam os custos efectuados estando esta questão directamente ligada ao retorno razoável dos investimentos públicos realizados no sector e ao controlo dos recursos existentes nos territórios, sobretudo, os de natureza escassa, como os naturais, uma vez que estes se apresentam como um dos principais factores de atracção de visitantes no turismo.

Apesar da sua importância, nem sempre a avaliação do sucesso ou falha da intervenção pública no turismo é realizada com facilidade. Tendo em conta a natureza diversa e de constantes mudanças do sector do turismo, a sua gestão, assim como as suas políticas podem ser conflitantes e contraditórias visto que existem inúmeros interesses divergentes e opostos. A gestão pode ter sucesso no aumento das receitas turísticas, mas, simultaneamente, deve ter atenção aos custos ambientais causados por tal crescimento no intuito de garantir a sobrevivência do sector (Hall and Jenkins, 1995; Elliot, 1997).

O planeamento e controlo do turismo por parte dos governos constituem-se como fundamentais para a o sector na avaliação do impacto e do sucesso da gestão pública estimulando a aplicação dos seus princípios directivos, tendo a prestação de contas grande importância no reporte das acções e práticas dos envolvidos na actividade turística. A gestão do seu controlo visa o melhoramento da sua performance equilibrando o seu desenvolvimento e atingindo os objectivos e resultados desejados.

Desta forma, face às diversas forças opostas existentes no turismo, a gestão pública deve balancear o seu controlo no sentido de promover um equilíbrio entre a regulação e a liberdade necessária à indústria turística para que esta possa ter as condições adequadas para responder às demandas do mercado competitivo. A interdependência existente no sector também exige da gestão pública um papel activo de catalizador, actuando como mediadores dos eventuais conflitos entre os stakeholders públicos e privados e estabelecendo relações de confiança entre estes a fim de se atingir o consenso necessário que possibilite ao sector uma boa performance e os resultados esperados.

1.4 Níveis de Participação do Sector Público no Turismo

A participação do sector público no turismo é marcada pela diversidade e multiplicidade. É comum, no turismo a existência de organizações públicas na gestão do sector e na realização do marketing sob a forma dos governos. Estes, em todos os níveis, do nacional ao local, podem estar envolvidos na gestão do turismo incluindo organizações tais como serviços nacionais públicos e ministérios do governo, departamentos, autoridades estatutárias, governos estaduais, câmaras municipais, e governos locais (Hall, 1999).

Tendo em vista que o turismo envolve uma ampla variedade de actividades económicas, a linha entre o sector público e o privado muitas vezes não é tão clara. Podem-se observar organizações públicas geridas por executivos, ou empresas governamentais sob formas de companhias privadas como as empresas aéreas nacionais.

Os ministérios voltados à actividade e as organizações nacionais de turismo estão entre as instituições públicas mais importantes na gestão. Entretanto, há ainda uma multiplicidade de organizações as quais possuem envolvimento directo ou indirecto com o turismo tais como os órgãos públicos ligados ao meio ambiente, à cultura, aos transportes e à educação enfatizando ainda mais o carácter holístico da operacionalização do sector do turismo.

Dentro desta grande multiplicidade de envolvidos e da complexidade do sistema político no qual estão envolvidos, podem existir conflitos internos entre diferentes organizações públicas em níveis distintos os quais põem em risco a obtenção dos objectivos e, consequentemente, o desenvolvimento da actividade turística. Para tal efeito, a gestão pública do turismo neste sistema deve se representar o sector a fim de garantir que as suas necessidades sejam obtidas (Hall and Jenkins, 1995; Elliot, 1997).

A existência de um ambiente no qual dão-se inúmeras redes de poder cobrindo os sectores público e privado, a gestão pública do turismo deve ter uma participação activa na coordenação dos vários interesses das organizações nos seus diferentes níveis.

1.5 A Transformação do Papel do Sector Público e a Governancia

Como se percebe, a discussão realizada no tópico anterior revela um aspecto de suma importância, o papel do estado, o seu comportamento, e as suas respostas as quais estão directamente relacionados com interesses económicos e da sociedade. O estado moderno está

crescentemente sujeito a uma série de desafios vindos das mudanças nas idéias acerca da natureza das relações entre o sector privado, os interesses da sociedade e o estado.

No entanto, o papel dos governos no sector do turismo tem sofrido modificações ao longo do tempo, principalmente, no que se refere aos níveis de poder e de participação abrindo espaço para uma actuação cada vez mais activa do sector privado. Assim sendo, ainda é possível identificar uma série de mudanças que ocorreram nas últimas décadas e que influenciaram profundamente a estrutura institucional na qual o planeamento e a gestão do turismo se realiza.

Primeiro, as bases de poder tradicional burocrático do estado foram erodidas. A sociedade pública tornou-se céptica, mais bem informada, menos confiante e mais exigente, exigindo do estado uma interacção muito maior na tomada de decisões e nas actividades de planeamento e de gestão.

Um outro factor refere-se à mudança do modelo tradicional de “taxação e de gastos” dos governos, na qual as atitudes relacionadas aos gastos governamentais foram completamente modificadas. A idéia de que os gastos públicos possuem os alvos correctos e de que são eficientes tornou-se ultrapassada, trazendo implicações para o financiamento da infra-estrutura e de outros bens para o bem estar social, o qual foi tradicionalmente realizado pelos governos. O sector do turismo, particularmente, o qual possui uma forte dependência dos bens públicos, foi bastante afectado por estas alterações (Dredge and Jenkins, 2007).

Pode-se perceber esta questão, na observação da tendência à privatização das funções anteriormente exercidas pelos governos nas últimas décadas, a qual alterou de forma efectiva o envolvimento dos governos no turismo (Hall, 1999). De acordo com Davis in Hall (1999) três razões económicas principais podem ser apontadas para esta tendencia: os governos estão interessados na redução da dependência dos empreendimentos públicos dos orçamentos públicos; na redução da dívida pública através da venda de títulos públicos; e no melhoramento das eficiências técnicas através das privatizações e comercializações.

Um terceiro aspecto e, de certa forma, uma continuação do anterior, é identificado na crítica mudança ocorrida do modelo tradicional da gestão pública a qual centrava as suas operações para um interesse público colectivo para uma noção mais corporativista, enfatizada pela eficiência, retornos de investimento, papel do mercado, e relações com os stakeholders. Assim, o modelo do estado baseado na centralização do poder e que assumiu responsabilidade na provisão de infra-estrutura, controlo do planeamento, marketing e promoção, e desenvolvimento para o bem estar público, deu lugar a um modelo descentralizado passando por novas formas

inclusivas de governancia que permitam as comunidades e o sector privado a tomarem mais responsabilidade na gestão e desenvolvimento (Vernon et al. 2005; Hall, 1999).

Entretanto, estas mudanças no papel do estado e as relações individuais criadas com o mesmo no sector do turismo criam um quadro político indefinido. Por um lado, existe uma exigência para uma menor intervenção dos governos no mercado e para permitir que as empresas privadas se desenvolvam e negoceiem sem subsídios ou assistências governamentais, e por outro, grupos de interesse da indústria turística procuram ter o desenvolvimento de políticas por parte dos governos alinhado à seu favor, incluindo a manutenção do financiamento governamental da promoção turística.

Esta questão política teve, na maioria das vezes, resolução através da reestruturação das organizações nacionais e regionais de turismo para reduzirem os seus papéis de planeamento, de elaboração de políticas e de desenvolvimento e aumentar as suas funções de marketing e de promoção. Dentro deste processo, nota-se também a inserção destas organizações em parcerias, redes e relações de colaboração com os stakeholders (Hall, 1999).

Esta situação é descrita por Milward in Hall (1999) como o “desaparecimento do estado”, no qual o seu papel foi transformado do controlo hierárquico para um no qual a governação é dispersa entre um número de entidades distintas e não governamentais.

Além disso, a crescente interacção entre os governos, a indústria turística, e a sociedade civil torna os papéis dos sectores público e privado na elaboração de políticas cada vez menos claros, o que acarreta uma ênfase muito grande nas questões da governancia através de estruturas de redes, na medida em que se observa a redução do estado, o partilhamento de responsabilidades e grande interdependência existente entre todos estes stakeholders no sector do turismo (Dredge, 2006).

Com isso, pode-se afirmar que a descentralização de poder do estado através da maior participação dos vários stakeholders criando a capacidade colectiva de identificar e atingir objectivos expressa uma mudança dos governos em direcção à governancia e confirma a cada vez maior importância das redes de actores públicos e privados como uma nova estrutura de governação.

Em suma, é clara a importância da intervenção dos governos na administração do turismo, no entanto, inevitavelmente, dentro das novas idéias de governancia, o envolvimento do sector público estará baseado na resolução dos conflitos existentes num sistema político de grande

complexidade a fim de equilibrar as acções com os stakeholders da indústria turística e de intermediar o crescimento do sector com os princípios do interesse público (Page, 2007).

1.6 Conclusão

As idéias discutidas neste capítulo tiveram como objectivo analisar a evolução do papel do sector público no turismo na direcção dos novos paradigmas da governancia. Foi possível verificar que os governos, historicamente, possuem um envolvimento no turismo, seja na provisão de infra-estruturas, seja na sua regulamentação para a arrecadação de receitas para os cofres públicos.

Foi também visto que a gestão pública do turismo deve seguir alguns princípios orientados para o interesse público, tendo os governos um papel central no processo de desenvolvimento. Além disso, com a clarificação do envolvimento do sector público no turismo, foi possível verificar que existe uma série de razões pelas quais os governos intervêm no turismo, sendo aquelas ligadas à economia as principais, uma vez que são muitos os impactes trazidos pelo desenvolvimento do sector do turismo, seja na atracção de receitas, seja na geração de empregos. Constatou-se também que o sector do turismo é formado por uma diversidade de stakeholders envolvidos, existindo, assim uma grande fragmentação. Nesta complexidade de actores, existem inúmeros interesses envolvidos e vários níveis de actuação, o que pode gerar conflitos e sobreposição de actividades.

Neste contexto, verificou-se que a forma como os governos intervêm no turismo está ligada à gestão das suas relações com o sector privado, com as entidades públicas e outros grupos de interesse. Assim sendo, a questão da governancia começa a ganhar uma clara importância, na medida em que a perspectiva do estado centralizador não consegue lidar com os novos desafios trazidos pela sociedade.

Com isso, percebeu-se que o papel dos governos no turismo sofreu algumas modificações para a descentralização do poder do estado e uma maior participação dos vários actores nas decisões a serem tomadas e no seu processo de desenvolvimento. Desta forma, o novo papel dos governos, dentro das perspectivas da governancia, será a coordenação e a intermediação dos vários stakeholders envolvidos no sector do turismo equilibrando as suas acções com os princípios públicos.

Capítulo 2 - Governancia

2.1 Introdução

No intuito de aumentar o entendimento da questão da governancia com os inúmeros conceitos e suas aplicações em diversas áreas, principalmente no sector do turismo, o presente capítulo é dividido em quatro partes. Estas são, a apresentação dos conceitos e definições de governancia; a participação e as relações dos governos no sector do turismo; as perspectivas de governancia nas áreas-destino; e a necessidade de gestão nos destinos turísticos.

A primeira parte tem como principal objectivo introduzir a governancia nas suas diversas definições e aplicações. Acompanhando a linha de pensamento do estudo, uma atenção especial foi dada à aplicação da governancia no sector do turismo, revelando as várias relações e dinâmicas existentes nos destinos turísticos.

A segunda parte objectiva apresentar informações acerca da participação dos governos no sector do turismo, dos seus papéis e das grandes mudanças ocorridas no sector as quais alteraram profundamente a participação do sector público na gestão dos destinos turísticos. Este novo contexto trouxe à luz diferentes questões relativas à governancia nos destinos turísticos

Na terceira parte, são estudadas a natureza e as características do sector turístico, os vários aspectos referentes à sua governancia, além da crescente descentralização com o maior envolvimento dos stakeholders privados na gestão e desenvolvimento das áreas-destino. Os vários desafios e obstáculos na sua gestão e a necessidade de formas inovadoras de governancia as quais envolvam a coordenação e a construção de processos de cooperação, colaboração e de parcerias entre os stakeholders públicos e privados na gestão dos destinos turísticos também são questões significantes abordadas.

Ainda são apresentadas a identificação e legitimação dos stakeholders como importantes elementos na implementação destes arranjos participativos sendo instrumentos fundamentais na governancia e na gestão dos destinos turísticos.

A abordagem das seguintes questões visa à obtenção de uma maior entendimento das dinâmicas que envolvem a governancia nas áreas-destino, assim como das relações entre os variados participantes públicos e privados. Pretende-se, com isso, expor o contexto apropriado através da reunião dos elementos necessários no intuito de justificar a introdução e estudo das funções das

Destination Management Organisations- DMO's na provisão de governancia nos destinos turísticos.

2.2 Conceitos e Definições de Governancia

Nas últimas duas décadas o conceito de governancia apresentou uma rápida evolução na sua utilização ao redor do mundo sendo empregado em diversas disciplinas com os mais variados propósitos e aplicado em diferentes contextos. Uma razão substancial para a maior popularidade do conceito é a sua capacidade de, diferentemente do termo específico “governo”, abranger o vasto conjunto de instituições e de relações envolvidas no processo de governação.

Desta forma, as transformações pelas quais passou o sector público deram espaço para a emergência de novas formas de interacção entre o sector público e a sociedade civil com o seu variado número de grupos de interesse.

Com isso, pode-se afirmar que a questão da governancia fecha um ciclo no qual o papel do governo na sociedade possui uma alteração evolutiva ao longo do tempo. Apesar da grande heterogeneidade de conceitos, é possível identificar a idéia básica relacionada à governancia na observação da crescente dispersão dos mecanismos de condução os quais governam a sociedade e economia com a mudança de autoridade e de poderes de condução do Estado para um grupo mais amplo de actores sociais e económicos (Pierre and Peters, 2000).

Governancia, portanto, envolve o estabelecimento e a manutenção de novas relações entre o sector público, a sociedade civil, e os interesses económicos abrangendo uma concepção menos centrada no estado acerca do seu papel na sociedade. Além disso, governancia também reflecte uma participação mais activa dos cidadãos e a proliferação de grupos de interesse com uma maior abertura e transparência dos governos.

No que toca às definições de governancia, existe um amplo número. De acordo com Rosenau (1995) a governancia pode ser entendida como “os sistemas de regras em todos os níveis da actividade humana da família às organizações internacionais nos quais a busca dos objectivos através do exercício do controlo tem repercussões transnacionais”. Já a Comissão de Governancia Global define o termo como “o processo contínuo no qual conflitos e diversos interesses são postos em jogo e acções cooperativas podem ser tomadas”.

O conceito de governancia também pode dar ênfase à prestação de contas e responsabilidade dos líderes dentro do governo, transparência na tomada de decisão pública e na selecção de líderes e, finalmente, no acesso à informação da sociedade de forma que esta tenha elementos para estruturar julgamentos e avaliar a performance dos governantes.

Rhodes (1997) argumenta que governancia se refere à “redes inter-organizacionais, auto-organizadas, interdependentes, troca de recursos, regras do jogo e autonomia do estado”.

Nota-se claramente que nestes e em outros conceitos existem diferentes linhas orientadoras, com diversos enfoques e propósitos. Aspectos como redes, cooperação, jogos de poder, dependência, regras, transparência, podem ser observados nos variados tipos de conceitos utilizados.

Tendo em vista a grande dificuldade em uniformizar a conceptualização de governancia, alguns autores defendem que este processo seja realizado através da utilização diferentes dimensões a fim de perceber as diversas componentes inseridas no conceito. Assim, no intuito de ampliar esta compreensão, Potucek et al (2004) analisa o conceito de governancia numa base multidimensional apresentando quatro diferentes dimensões: níveis, modelos, dinâmicas e normas.

Dimensões	Categorias
Níveis de Governancia	<ul style="list-style-type: none"> -Governancia local -Governancia nacional -Governancia supranacional -Governancia global
Modelos de Governancia	<ul style="list-style-type: none"> -Hierarquia:Governancia ligada à governos -Coordenação:Governos com interacções estruturadas com o mercado e a sociedade civil -Autonomia:Redes informais de actores autônomos
Dinâmicas de Governancia	<ul style="list-style-type: none"> -Governancia como estruturas e instituições -Governancia como processos
Normatividade	<ul style="list-style-type: none"> -Boa governancia -Governancia analítica

Tabela 2.1 – Dimensões e Categorias da Governancia

Fonte: Potucek, M. et al. 2004.

Segundo o autor, a governancia pode ser conceptualizada nas quatro categorias acima citadas. Tradicionalmente, foi na categoria nacional onde o poder foi centralizado sendo o Estado responsável pela condução dos interesses colectivos. No entanto, numa perspectiva mais actualizada, pode-se perceber que o Estado exerce um papel diferente governando de forma mais participativa mobilizando os demais stakeholders.

Com a descentralização, a capacidade do Estado de governar transferiu-se para um nível mais baixo de governos locais, como também para um nível mais alto com organizações supranacionais.

Quanto aos modelos, dá-se ênfase à natureza dos mecanismos que estão envolvidos na governancia. Nesta primeira categoria, a governancia é vista como uma estrutura hierárquica na qual os governos têm um papel decisivo, com foco na responsabilidade do estado na administração pública. A segunda categoria de governancia é a de coordenação e cooperação entre os vários tipos de actores envolvidos, públicos e privados. Nesta estrutura a capacidade e a responsabilidade de governar está mais distribuída sendo o estado considerado como um facilitador da governancia e um parceiro cooperativo.

A terceira categoria é, até certo ponto, uma continuação ou uma extensão da segunda. A formação de parcerias entre os sectores público e privado em resposta à necessidade de uma convergência de objectivos e de um trabalho cooperativo, gera o desenvolvimento de redes de organizações as quais retiram cada vez mais o poder do estado deslocando-o para a sociedade. Nesta, tanto a sociedade quanto o mercado desenvolvem capacidade suficiente para se auto-governar sendo muito pouco influenciados pelo governo.

Na terceira dimensão a governancia pode ser vista como uma estrutura institucional ou como um conjunto de processos dinâmicos como a condução, gestão e comunicação. Uma primeira perspectiva é a consideração das instituições sociais, políticas e económicas evoluídas ao longo do tempo. Os governos, o mercado e as instituições civis devem possuir uma estrutura de funcionamento através de leis, normas, valores e princípios para gerirem eficientemente os problemas colectivos e criarem oportunidades para a sociedade.

Um outra maneira possível é a visão da governancia como resultado dos vários processos dinâmicos entre as partes citadas anteriormente. Neste formato, estudam-se os processos envolvidos na gestão e condução como cooperação, comunicação, competição e coordenação entre os actores envolvidos

A quarta dimensão da governancia refere-se aos níveis normativos existentes. Há a possibilidade de analisar a governancia a partir de um ponto de vista analítico no qual entende-se como os processos são governados, ou através de um posicionamento normativo no qual a ênfase é na construção da boa governancia.

Por fim, após a exposição das diversas formas de conceptualização de governancia, esta é definida, num sentido amplo, dentro desta tese, como uma nova forma de coordenação e coerência entre um amplo conjunto de actores, incluindo actores políticos, burocracia, interesses corporativistas e sociedade civil, todos estes caracterizados por diferentes objectivos e interesses (Pierre, 2000).

2.3 Perspectivas de Governancia no Sector do Turismo

A sistematização do sector do turismo caracteriza-se pela complexidade dos actores envolvidos (stakeholders) e das suas relações. Este sector caracteriza-se em vários aspectos como uma actividade política. Os governos nos seus diferentes níveis expressam, cada vez mais, interesse no turismo e na sua condição de agente de desenvolvimento local, regional e nacional, sendo, com isso, fortemente dependente da indústria turística. Em contrapartida, a indústria turística, por sua vez, também possui grande dependência dos governos no que diz respeito ao oferecimento de condições estruturais favoráveis para o desenvolvimento do sector (Nordin, 2004; Nordin and Svensson, 2007; Hall and Jenkins, 1995).

Observou-se, nas décadas recentes, uma tendência na qual várias funções, anteriormente exercidas pelos governos, sofreram um processo de dispersão, proporcionando profundas alterações ao sector do turismo. A mudança do papel do sector público de “provedor” para “facilitador” iniciou um processo de descentralização, no qual as responsabilidades na elaboração de políticas e na gestão das áreas-destino foram ampliadas para o sector privado com o envolvimento de uma série de stakeholders distintos (Hall, 1999, 2000).

Para além disso, as mudanças estruturais ocorridas na forma como o sector público realiza o seu trabalho provocadas pelo processo de descentralização, acarretaram uma transferência das funções dos governos para estruturas de governancia sub-nacionais, tais como regiões, comunidades, grupos de voluntários, o sector privado ou organizações não-governamentais (ONGs).

A condução deste processo de regionalização deve ser realizada a partir de duas estratégias políticas, as quais podem ser um elemento de grande importância para a governancia nas regiões turísticas. A descentralização das funções dos governos e a cooperação entre o sector público e os sectores não-governamentais levaram à existência de formas misturadas de governancia.

Desta forma, a perspectiva de governancia pode constituir-se como uma importante contributo na análise do funcionamento das áreas-destino e das regiões, na medida em que emergem novos processos de elaboração de políticas mais cooperativos, participativos e comunicativos, os quais transcendem a divisão tradicional dos papéis e responsabilidades entre o sector público e o privado.

Dentro deste processo, é possível delinear a governancia em alguns aspectos relevantes. Um primeiro refere-se à complexidade dos stakeholders envolvidos, demonstrando que as áreas-destino dificilmente são geridas por um único actor e que as organizações inseridas no sector do turismo raramente se desenvolvem de forma isolada (Nordin, 2003).

Nesta complexa rede inter-organizacional, os vários actores podem possuir diversos interesses e muitas vezes diferentes posicionamentos sobre o funcionamento do turismo reafirmando a necessidade de compreensão da forma como estes interagem, de como os problemas podem ser solucionados de forma conjunta e, principalmente, como se pode atingir consenso. Neste sentido, é possível afirmar que a existência de interações entre os actores está muitas vezes condicionada à necessidade de negociação partilhada de decisões e de troca de recursos, tais como informação, conhecimento, legitimidade, poder formal, capital, etc. (Nordin and Svensson, 2005, 2007; Sheehan and Ritchie, 2005).

O reconhecimento da interdependência de recursos existente entre os stakeholders dos sectores público e privado no turismo e da impossibilidade da obtenção dos objectivos de forma unilateral revela um aspecto fundamental dentro da governancia nos destinos turísticos, na medida em que a compreensão das relações entre as redes de actores torna-se essencial para a observação das dinâmicas (ou falta delas) nos destinos turísticos (Nordin and Svensson, 2007).

Ainda como um aspecto da situação de complexidade entre os actores, a interacção entre os sectores público e privado nas áreas-destino, visualizada nas relações formais e informais entre os governos e os stakeholders privados pode ser um elemento crucial no desenvolvimento das regiões e das áreas-destino.

Por fim, a questão da governancia constitui-se como um mecanismo efectivo no sentido de mobilizar o desenvolvimento do potencial endógeno e de todos os stakeholders de uma região, a fim de combinar iniciativas e capacidades para melhorar o desenvolvimento regional através de redes e de colaboração entre os actores.

Na medida em que os aspectos supracitados constituem-se como atributos centrais da teoria das redes, e tendo em vista que estas estruturas são uma expressão da governancia regional, faz-se importante apresentar na próxima secção as suas co-relações com o conceito de governancia, assim como algumas definições e vantagens destas estruturas para o sector do turismo.

2.3.1 As Redes no Sector do Turismo

As mudanças ocorridas orientadas para a governancia, as quais reformularam processo de participação dos actores públicos e privados no planeamento e gestão, a partir da dispersão dos mecanismos de condução e de instrumentos políticos cada vez menos coercivos abriram espaço para o crescente interesse nas redes assumindo uma importância substancial como eficientes estruturas organizacionais seja num nível geral, seja para a promoção conjunta de desenvolvimento de áreas-destino (Appelman, 2004).

Estas estruturas operam naturalmente dentro dos destinos turísticos, assim como se expandem para outros sectores interligados ao turismo. As redes, sobretudo aquelas que comportam actores públicos e privados e as que estão baseadas em questões políticas são também um importante elemento no conceito de governancia.

É possível perceber a interligação dos conceitos na observação de algumas das questões elementares da governancia, nomeadamente, a complexidade de actores, a dependência de recursos e a interacção entre os sectores públicos e privados como atributos centrais da teoria das redes (Nordin and Svensson, 2007).

No que tange à conceptualização de redes, é possível definí-las de variadas formas. Benson (1982) refere-se às redes como um complexo de organizações ligadas entre si por dependências de recursos e distintas de outras (...) organizações por quebras na estrutura de dependência de recursos. (Benson in Costa, C. 1996).

Lorenz in Costa (1996) expande a definição de redes abordando-as de forma multifacetada como: (i) relacionamentos de médio e longo prazo; (ii) não adaptáveis ao ideal competitivo dos

economistas; (iii) podem não incluir um planeamento compreensivo ou outras formas de planeamento formal; (iv) devem incluir necessariamente algum tipo de relação de confiança entre os participantes.

Já Jarillo (1993) define as redes como um conjunto de entidades que trabalham conjuntamente para atingirem um determinado objectivo, em que a coordenação não é realizada através de fusões ou aquisições, mas sim através da criação de uma rede estratégica de entidades, que trabalham conjuntamente para os mesmos objectivos (Jarillo in Costa. C 1996).

Dredge (2006) numa definição semelhante a anterior, mas com uma amplidão maior considera as redes como grupos de relações sociais formais e informais, as quais dão forma à acções colaborativas entre os governos, entidades privadas e sociedade civil caracterizando-se pela variedade de participantes transcendendo fronteiras e estruturas organizacionais envolvendo comprometimento dos seus membros a um conjunto de objectivos e metas comuns com o partilhamento de visões.

Após a visualização das definições anteriores, é possível perceber alguns aspectos importantes em relação às redes, principalmente no que diz respeito ao seu cruzamento e à estreita inter-relação com o conceito de governancia. Este, por sua vez, refere-se a uma variedade de conceitos de redes usada para descrever e analisar a forma como os processos políticos são formatados, geridos e organizados (Nordin and Svensson, 2007).

Com isso, um conceito basilar de governancia dentro do presente trabalho está baseado na definição de Rhodes (1997) afirmando que a governancia refere-se à redes auto-organizadas e inter-organizacionais caracterizadas pela interdependência, troca de recursos, regras do jogo e significativa autonomia em relação ao Estado (Rhodes in Nordin and Svensson, 2007). Tal definição revela que as redes as quais abordam tanto o Estado, como actores não públicos são auto-governadas e autónomas e que as velhas formas de condução e de métodos de controlo são cada vez menos utilizados pelo sector público, e frequentemente são substituídos por novas formas de governancia baseadas na interdependência entre os actores.

Além disto, com as correntes transformações e reconsiderações do papel do sector público, novos arranjos e estruturas são criadas, novas alianças de actores são formadas e novos tipos de cooperação, participação e prestação de contas são desenvolvidos- estando todos estes factores englobados no conceito de governancia, evidenciando que este conceito também está centrado na gestão das alianças e das redes interorganizacionais.

Não obstante, as redes podem ser importantes mecanismos para explicar estruturas de governancia e, consequentemente, os papéis cada vez mais confusos das esferas públicas e privadas na elaboração de políticas, e a forma como a interacção público-privada é gerida.

Neste contexto, as redes confrontaram a posição principal do governo deixando as dependências entre os actores e as constelações de actores mais evidentes. Borzel in Nordin and Svensson (2007) afirma que o conceito de redes tem como principal atributo a dependência de recursos e este, direcciona uma atenção às interacções das várias organizações separadas, mas interdependentes as quais se coordenam através das interdependências de recursos e de interesses.

Assim, após a exposição das idéias supracitadas, é possível afirmar que existem três elementos de interesse básico relacionados às redes: actores, relações e recursos (Scott et al, 2008). Os actores são o elemento-chave nas redes, uma vez que realizam actividades, relacionam-se uns com os outros e controlam recursos estimulando a troca de informações. No sector do turismo estes actores caracterizam-se pela sua heterogeneidade de tamanho e de funções existindo tanto operadores comerciais, como órgãos públicos e organizações de coordenação, como as organizações regionais.

Os recursos trocados entre os actores representam um segundo elemento das redes, sendo possível indentificá-los como dinheiro, conhecimento, informação, etc. A análise destas trocas podem contribuir para a definição, desenvolvimento e difusão dos fluxos de conhecimento e informação através de uma rede de stakeholders heterogêneos num destino ou região turística, sendo também um importante elemento na difusão de inovação.

Por fim, as relações podem ser consideradas como transacções entre organizações envolvendo a transformação de recursos, sendo possível identificar uma variedade delas numa rede de um destino turístico (Scott et al, 2008). A rede de ligações na qual os stakeholders estão inseridos pode facilitar as suas acções, na medida em que o crescimento dos laços possibilita uma maior eficiência na comunicação e uma maior difusão de informação.

Além disso, a existência de uma densidade nas ligações estimula a conformidade, acções concensuais e uma maior inclusão dos actores, factores essenciais para a coesão de um destino turístico (Pavlovich in Scott et al, 2008).

Ainda no âmbito das áreas-destino, as redes são, muitas vezes, baseadas na coordenação social e são um meio de alocação e coordenação de recursos, uma vez que os actores envolvidos

dependem uns dos outros para negociarem metas e estratégias conjuntas e obterem os seus objectivos. Além disso, as trocas e interacções frequentes entre os actores dentro das redes são geralmente reguladas por certas -regras do jogo- criadas por seus integrantes (Nordin and Svensson, 2005).

Tendo em conta a corrente discussão, pode-se concluir que o conceito das redes constitui-se como um meio cada vez mais interessante de categorizar as relações entre o sector público, o sector privado, e outros grupos dentro da sociedade.

2.3.1.1 Vantagens das Redes Organizacionais para o Sector do Turismo

Não obstante a sua importância como elementos na gestão das relações público-privadas e no conhecimento das estruturas da governancia no sector do turismo, as redes organizacionais ainda podem trazer significativos melhoramentos ao seu processo de planeamento, como também à sua estrutura administrativa.

Para além disso, existe um conjunto de factores que se constituem como vantagens na medida em que são criadas redes organizacionais no sector do turismo. Um destes, pode ser visto no maior poder e capacidade para influenciar as políticas do turismo ao nível local, regional e nacional.

Tendo em conta a influência que este conjunto de organizações pode possuir junto ao sector público, além do facto de vários dos seus integrantes estarem inseridos na mesma rede, existe uma maior capacidade de aceder a incentivos financeiros do governo e de realizar um maior “lobbying” para responder melhor a desafios decorrentes de tratados internacionais e financiamentos externos.

Estes factores benéficos das redes são possibilitados, em grande parte, por uma maior e mais qualificada gestão dos recursos envolvidos, na medida em que promove um envolvimento directo dos vários stakeholders participantes, permitindo um maior processo de cooperação entre as organizações inseridas aumentando o poder competitivo no sector do turismo.

A dinamização das redes possibilita também a implementação de melhores políticas e estratégias para o turismo dando-as enquadramentos mais adequados, além de torná-las mais eficazes e eficientes, uma vez que estas, estão suportadas pelo conjunto de actores inserido na

rede. Costa (1996) afirma que as redes possuem um grande potencial para melhorar os procedimentos do processo de planeamento.

Como referido anteriormente, as redes podem tornar a gestão dos recursos mais eficaz, como também contribuir para um processo mais eficiente de elaboração de políticas e estratégias. Tais factores irão permitir uma maior racionalidade económica com a diminuição de custos, além da realização de economias de escala.

Uma outra questão fundamental em relação às redes refere-se a sua capacidade de reunir informação e de induzir e promover a inovação. A conectividade entre os seus membros abre espaço à oportunidades para a transferência e partilha de conhecimento (Costa, 1996).

O maior processo colaborativo e o fortalecimento das relações entre os actores inseridos nas redes permite a troca contínua de recursos seja conhecimentos, informação, capital, etc., contribuindo directamente para um maior processo de aprendizagem por parte dos envolvidos e, conseqüentemente, para a promoção da inovação.

Tendo em conta as características básicas das redes, de interdependência e de troca, percebe-se que o sucesso de uma organização, assim como a sua capacidade de inovar são factores que estão directamente relacionados ao bom desempenho das outras organizações, das suas capacidades associativas e das suas interações com o ambiente externo (Costa, 1996, Nordin, 2005, Nordin and Svensson, 2005).

Além disso, a criação de inovação também irá depender da existência de um ambiente favorável no qual os governos devem estar atentos às necessidades e interesses da indústria turística. Os vários grupos de interesse envolvidos no sector do turismo também devem estar inseridos nos processos políticos e de tomada de decisão no intuito de que a aprendizagem, a criatividade e a inovação sejam estimuladas entre os stakeholders públicos e privados (Dredge, 2006).

Desta forma a governancia no sector do turismo pode ser expressada na observação das relações e papéis dos stakeholders públicos e privados, na mútua dependência de recursos existente entre si e na maior participação dos actores na determinação de objectivos e na tomada de decisão.

2.3.2 Coordenação, Colaboração e Parcerias nas Áreas-Destino

Na sequência das idéias de governancia propostas anteriormente, apresentam-se as questões da coordenação, da colaboração e das parcerias, aspectos que demonstram ser de grande relevância dentro deste campo de estudo. No entanto, embora a relação entre o conceito de governancia e estas questões possua co-relações e alguns pontos comuns, acredita-se que é necessário um maior aprofundamento na análise destes factores dentro da governancia das áreas-destino.

Tendo em vista as várias dinâmicas observadas no sector do turismo e os grandes desafios para a gestão e desenvolvimento das áreas-destino, e no seguimento das conceptualizações de governancia e das redes realizadas na secção anterior, faz-se importante um maior aprofundamento nas questões da coordenação, da colaboração e das parcerias na busca por novas formas inclusivas de governancia baseadas na implementação de gestões integradas as quais possibilitem a maior administração dos recursos, além do maior envolvimento dos diferentes stakeholders que operam na actividade.

A constatação da necessidade de criação de relações mais próximas entre os stakeholders da indústria turística não é nova. Murphy (1988) enfatiza a importância de envolvimento da comunidade na gestão do destino tendo em vista o seu papel como actores-chave. No entanto, a dificuldade em implementar estratégias comunitárias de turismo reflete directamente as grandes limitações relativas à gestão e planeamento dos destinos turísticos, nomeadamente, na natureza difusa do sector e nos problemas que este factor cria nas actividades de coordenação e de gestão.

Existe uma extrema necessidade de coordenação e colaboração entre os stakeholders na gestão dos destinos turísticos (Hall, 1994, 2000). Como mencionado anteriormente, as características fragmentadas do sector do turismo requerem a existência de actividades de coordenação e cooperação, uma vez que há uma série de diferentes stakeholders envolvidos numa multiplicidade de interesses na gestão dos destinos. Tendo em vista a predominância de pequenas e médias empresas na indústria turística, apenas através de um processo de partilha de informações e de tomada de decisões conjuntas com todos os stakeholders poder-se-á obter uma gestão integrada do turismo (Ladkin and Bertramini, 2002).

Tendo em vista este arranjo, é importante mencionar a coordenação como um primeiro passo em direção à obtenção de um processo colaborativo (Ladkin and Bertramini, 2002). A coordenação refere-se à relações formais institucionalizadas entre redes existentes de organizações, instituições e/ou indivíduos. Já a cooperação caracteriza-se pelos arranjos

informais e pelas tentativas de estabelecer reciprocidade na ausência de regras ou normas, sendo esta actividade integrante do processo colaborativo (Mulford, and Rogers, 1982)

No sector do turismo, a coordenação tem-se demonstrado como uma actividade de suporte às políticas e gestões devido à grande fragmentação existente. A sua existência permite a integração dos stakeholders e a eficiência na gestão dos vários recursos existentes nos destinos turísticos sendo um importante componente na governancia das áreas-destino (Hall, 1999).

Com efeito, a coordenação pode actuar na construção de consenso entre os stakeholders de forma a atingir a percepção e o reconhecimento conjunto da necessidade de partilha de objetivos comuns a serem atingidos como meio de satisfazer os diferentes interesses, maximizar o uso dos recursos existentes e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento sustentado do sector do turismo.

A ocorrência de relações de confiança entre os stakeholders também configura-se como um factor essencial neste processo a partir do aumento da capacidade destes actores de promoverem resultados efectivos no processo diminuindo os conflitos e possibilitando tomadas de decisão mais abertas e o compartilhamento de responsabilidades e riscos. (Bramwell & sharman, 1999; Jamal & Getz, 1995).

No entanto, apesar dos potenciais benefícios acima mencionados a coordenação, de forma isolada, não resolve o problema da fragmentação do sector do turismo. A dificuldade de mobilização dos vários stakeholders e dos diversos interesses existentes constitui-se como o ponto inicial para o estabelecimento de processos colaborativos sendo a coordenação, entretanto, um elemento essencial na sua implementação. (Timothy, 1998, Jamal and Getz, 1999).

O termo colaboração engloba uma série de questões possuindo diversas definições e abordagens. Jamal and Getz (1995) define a colaboração como um processo conjunto de elaboração de decisões entre actores autónomos, num domínio inter-organisasional no intuito de gerir problemas relativos ao planeamento e desenvolvimento nas áreas de actuação destes stakeholders.

Dentro do presente estudo esta questão é entendida como o envolvimento de um número de stakeholders trabalhando interactivamente num propósito ou problema comum através de uma perspectiva inter-sectorial apresentando, geralmente, a troca de idéias e conhecimentos, além da mobilização de recursos financeiros (Vernon et al, 2005; Hall, 2000).

Com isso, é importante clarificar algumas questões as quais levam os stakeholders à colaboração. Numa avaliação das várias formas de colaboração entre stakeholders em várias áreas levantam aspectos imperativos para a sua existência. Sullivan & Skelcher (2002) apontam cinco condições: adquirir uma visão compartilhada; maximizar o uso dos recursos disponíveis; tratar a complexidade na elaboração de políticas; maximizar o poder e influência em relação às políticas; e resolver conflitos.

O processo de colaboração também envolve algumas características. De acordo com Gray, citado por Vernon et al (2005), são quatro: os stakeholders são independentes; o processo é emergente e construtivo; há uma posse conjunta das decisões; e o direcionamento das acções é de responsabilidade de todos os participantes.

Ao combinar conhecimento, capacitação e recursos financeiros estas condições podem produzir consenso e sinergias criativas levando à novas oportunidades, soluções inovadoras e a um nível maior de eficiência que não poderiam ser alcançadas pelos participantes com uma actuação isolada (Bramwell and Lane, 2000).

A colaboração envolve uma série de actores com diferentes dimensões, interesses e actuações sendo possível desenvolver-se entre os sectores público e privado, entre agências governamentais, assim como nos vários grupos de interesse e na comunidade local. Selin (1999) afirma que a diversidade dos arranjos colaborativos pode ser demonstrada a partir de cinco dimensões: escala geográfica; base legal; centro de controlo; diversidade e dimensão organizacional; e estrutura temporal. A existência de combinações destas dimensões demonstram o potencial e a flexibilidade das colaborações na construção da capacidade local para identificar problemas ocorrentes.

Dentro do estudo da colaboração já existe uma série de teorias e modelos os quais buscam analisar as características e compreender os factores que condicionam a eficácia e o sucesso dos processos colaborativos. De acordo com Parker, citado por Vernon et al (2005) algumas teorias acerca do processo colaborativo sugerem que este é caracterizado por três fases: a determinação do problema, na qual a natureza dos esforços é identificada; a determinação da direcção, na qual consensos são adquiridos; e estruturação, a qual consiste na implementação e programação do processo. A eficiência máxima deste processo será determinada pelas influências e interferências em cada uma das fases.

Jamal and Getz (1995) desenvolveram seis proposições no intuito de guiar o estabelecimento de processos colaborativos eficientes. Estas propostas representam os pré-requisitos para a sua

implementação efectiva enfatizando a importância da existência de uma visão compartilhada, do entendimento mútuo da interdependência entre os envolvidos, dos benefícios a serem produzidos e de poder e legitimação das alianças.

Dando continuidade às idéias de Jamal and Getz, Bramwell and Sharman (1999) também formularam idéias referentes ao processo de colaboração através do enfoque nos factores os quais podem afectar o seu sucesso. Desta forma foi produzida uma estrutura analítica no intuito de avaliar a eficiência destes processos baseada em idéias sobre trabalho conjunto inter-organizacional, perspectivas comunicativas de planeamento e participação dos cidadãos. A estrutura está assente em três conjuntos de questões interdependentes.

A primeira divisão trata do escopo da colaboração no que concerne à representatividade e legitimação dos participantes. A existência de actores pouco representativos, de relações desiguais de poder entre os stakeholders e de baixa prestação de contas pode afectar directamente a eficiência das políticas e actividades das estruturas colaborativas. Neste sentido, a criação de estruturas efectivas de trabalho entre os envolvidos os quais possuem diferentes interesses pode constituir-se como um factor problemático no processo colaborativo.

O segundo conjunto de factores relaciona-se com a intensidade da colaboração incluindo a natureza e a frequência do envolvimento, os fluxos de informação trocados, o grau de entendimento mútuo entre os stakeholders e o desenvolvimento de novas perspectivas. Dentre os principais entraves para a consolidação da colaboração entre os stakeholders estão questões ligadas às naturezas de curto prazo e de limitações financeiras dos projectos, assim como o foco acentuado na obtenção de resultados tangíveis pode dificultar a construção de consenso entre os participantes.

Finalmente, num terceiro quadro, foca-se no grau no qual o consenso entre os stakeholders emerge sobre a forma, a implementação e a análise de políticas. A proeminência e a legitimação dos stakeholders é um factor importante neste processo tendo em vista que a visão dos actores mais influentes podem evitar que posicionamentos alternativos de actores menos activos possam atrapalhar a obtenção do consenso.

As parcerias também constituem-se como importantes elementos de governancia participativa entre os diversos stakeholders nos destinos turísticos. São instrumentos efectivos e inovadores no processo colaborativo actuando na mobilização e cooperação dos vários envolvidos no objectivo de adquirir os consensos políticos e operacionais necessários para perseguir estratégias de médio e longo prazo com a satisfação das diferentes necessidades e interesses de

cada um dos seus participantes (European Governance for Sustainable Urban tourism, Involving local agents and partnerships for new forms of governance. Sustainable Program of the European Union, 2002).

O conceito de parcerias envolve, basicamente, a consideração dos interesses dos múltiplos stakeholders, uma perspectiva de longo prazo baseada em objectivos comuns, além da abordagem de diferentes e conflitantes arranjos. Desta forma, as parcerias têm-se mostrado importantes mecanismos na gestão nos destinos turísticos. Com isso, dentro deste contexto, verifica-se o crescente processo de construção de parcerias nas áreas-destino por parte dos governos e da indústria turística.

As parcerias público-privadas surgem como importantes ferramentas de integração na gestão dos destinos na medida em que há uma quantidade limitada de recursos existentes e a necessidade da maximização da sua utilização. A implementação de tal tipo de parceria implica o reconhecimento da interdependência existente entre ambas as partes expondo as capacidades e limitações de cada um, principalmente em relação a propriedade de recursos, poder, e influências.

Um outro aspecto relevante refere-se à eficiência deste tipo de parceria no que diz respeito aos seus benefícios. Pode-se justificar a sua implementação à medida que com a cooperação, a soma dos benefícios alcançados poderá aumentar ao utilizar um determinado nível de recursos. Além disso, as parcerias são consideradas como um meio efectivo de consertar imperfeições de mercado causadas por factores externos assegurando a preservação dos interesses público-privados (Hall, 2000).

Assim sendo, as parcerias colaborativas entre os stakeholders têm sido consideradas como efectivas formas de governancia nos destinos turísticos na medida em que constroem uma responsabilidade colectiva entre os stakeholders. Estas também têm de actuar como catalizadoras de diálogos, consensos, e de soluções integradas estimulando a criação de redes para o compartilhamento de informação, conhecimento, recursos e objectivos comuns.

Tendo como referência o projecto da Comissão Europeia “innovative partnerships for effective governance of sustainable urban tourism” (1999) há três arranjos relevantes para a formação de parcerias:

- Expansão de orçamento: muitas parcerias são formadas no intuito de atrair recursos financeiros de fontes externas. No entanto, se o acesso aos fundos constitui a quase totalidade das

funções exercidas pelas parcerias, estas não irar-se-ão das agências que actuam de forma unilateral. Estas parcerias podem frequentemente resultar de uma situação e dificuldade financeira de um órgão público e um privado na busca por subsídios públicos e redução de riscos havendo, a partir disso, uma parceria com o intuito de atrair fundos de terceiras partes os quais contribuam para a aquisição de seus objectivos.

- Sinergia: Este é o maior benefício das parcerias para o desenvolvimento, e ao mesmo tempo, um pré-requisito chave para esta trabalhar numa perspectiva de médio prazo. No que se refere ao desenvolvimento económico local e o turismo como parte deste, as sinergias implicam que dois ou mais actores com as suas respectivas características e capacidades e com objectivos claramente identificados trabalhem para atingir mais resultados em relação a que poderiam fazê-lo ao actuarem de forma isolada.

- Transformação: Este aspecto aborda as dimensões políticas e culturais das parcerias, especialmente, as implicações das múltiplas dinâmicas observadas no processo de promoção de uma parceria. Isto pode ser observado nas situações as quais uma instituição pública com objectivos variados e potencialmente ineficazes liga-se à uma organização privada com objectivos de curto prazo e também pouco eficientes, com o intuito de promover mútuas transformações dos seus objectivos e de suas culturas organizacionais.

2.3.3 Identificação, Legitimação e Proeminência de Stakeholders

Dentro da discussão do campo da colaboração e das parcerias, um aspecto de suma importância para o sucesso e implementação destas perspectivas colaborativas nos destinos turísticos é a identificação e a proeminência dos stakeholders envolvidos no sector. Entretanto, devido à existência de múltiplos actores com diferentes dimensões e interesses nos destinos turísticos, a identificação de legítimos stakeholders não constitui uma tarefa fácil (Ladkin and Bertramini, 2002).

Os stakeholders podem ser definidos de várias formas sendo possível dar inúmeros níveis de especificidade ao seu significado dependendo do tipo de questão referenciada. De uma forma genérica, os stakeholders podem ser definidos como qualquer indivíduo, grupo ou organização os quais são afectados pelas causas ou consequências de uma questão, ou pela aquisição de objectivos estratégicos (Medeiros de Araújo and Bramwell, 1999; Sheehan and Ritchie, 2005). Numa outra definição os stakeholders são descritos como aqueles que têm o direito e a

capacidade de participar do processo na medida em que são impactados pelas acções de outros (Gray, 1985).

A partir destas definições, torna-se bastante clara a natureza ampla da visão dos stakeholders dando margem para que não apenas aqueles ligados formal e oficialmente à organização sejam abordados. É cada vez mais importante a noção de que grupos externos têm a habilidade de afectar a organização acentuando ainda mais a necessidade da existência da sua identificação para a adequada coordenação e gestão por partes das organizações.

O processo de identificação dos stakeholders participantes relaciona-se com o seus poderes económicos e políticos, com a legitimização e proeminência percebidas das suas exigências, e com a sua vontade de estarem envolvidos (Medeiros de Araújo and Bramwell, 1999).

No entanto, é importante também ter em conta que existe um centro e uma periferia no processo de governancia. Isto é, os stakeholders possuem diferentes níveis de poder, demonstrados em uma maior propensão a participar, ou num menor envolvimento, dependendo das suas áreas de actuação e, principalmente, dos recursos que dispõem. Desta forma, esta questão não se constitui como um factor de identificação dos stakeholders mais importantes, e sim do nível de proeminência da cada um, uma vez que a natureza transversal do sector turístico inclui actores de maiores e menores proporções não devendo restringir a participação dos menos poderosos nas questões mais importantes do processo de decisão.

No seguimento desta discussão, apresenta-se no próximo capítulo as Destination Management Organizations- DMO's à luz dos seus novos papéis nas áreas-destino e nas regiões e da sua participação central na governancia destes locais.

2.4 Conclusão

O estudo da governancia e das suas implicações no sector do turismo possui uma natureza relativamente recente. Entretanto, devido a cada vez maior importância deste aspecto na gestão e competitividade dos destinos turísticos, existe a clara necessidade de uma visão mais aprofundada das várias dinâmicas observadas nestes locais.

As significantes modificações ocorridas nas relações entre os sectores público e privado no que diz respeito ao processo de descentralização de poder por parte dos governos e, por consequência, o maior envolvimento da indústria turística na gestão dos destinos revela a

importância do estudo das questões de governancia na medida em que se verifica uma grande interdependência entre as duas partes e uma necessidade de troca de recursos entre si. Assim sendo, fica claro o reconhecimento da necessidade da existência da união de esforços, de trabalho conjunto e da obtenção de consenso no sentido de atingir objectivos comuns.

A emergência de se encontrar novas formas de governancia as quais proporcionem o maior envolvimento dos stakeholders operantes no turismo, assim como uma melhor administração dos recursos existentes apresenta-se como um aspecto fundamental no intuito de combater a natureza fragmentada e difusa do sector do turismo. Entretanto, a existência de coordenação é essencial para que seja possível a integração entre os diversos participantes no destino turístico através de processos colaborativos e de parcerias.

Neste contexto, a colaboração e a formação de parcerias constituem-se como elementos inovadores na gestão e na governancia nos destinos turísticos à medida que estimula a obtenção de consenso, a mobilização de recursos, a troca de conhecimento e de informação entre os vários stakeholders. A integração dos representantes públicos e privados neste processo é de grande importância na governancia do destino para que se obtenham os seus objetivos comuns e se mantenha a sua competitividade.

Desta forma, as DMO's podem surgir como as organizações responsáveis pela criação de um ambiente favorável à existência de uma boa governancia actuando na mediação e coordenação dos vários stakeholders e de seus diversos interesses no destino. O seu papel de catalizador é um elemento fundamental na gestão integrada e no suporte às estruturas de maior participação, cooperação e colaboração nos destinos turísticos fazendo com que as relações existentes sejam cada vez mais construtivas e sinérgicas.

Capítulo 3 - DMO's – Destination Management Organizations

3.1 Introdução

Tendo em vista a introdução do estudo das DMO's expõe-se , primeiramente, neste capítulo, os vários conceitos de destinos turísticos a partir de diferentes perspectivas com vistas a clarificar a urgente necessidade de gestão existente neles a partir da grande diversidade de envolvidos na sua operacionalização.

Visa-se, com isso, expressar a competência central das DMO's na governancia dos destinos turísticos a partir da coordenação dos vários stakeholders e recursos existentes sendo esta função o alicerce para o sucesso na execução de todas as outras tarefas e papéis expostos ao longo do presente estudo por parte destas organizações.

Numa segunda parte é abordado o novo enquadramento das DMO's nos destinos turísticos tendo em vista a crescente competitividade do sector e necessidade de uma busca mais eficiente pelos seus benefícios estimulando a expansão das funções das DMOs do marketing para uma actuação mais holística, na gestão dos destinos como catalizadoras e facilitadoras do seu desenvolvimento.

A partir do referido crescimento no protagonismo das DMO's nos destinos turísticos são apresentadas as principais funções, tarefas e responsabilidades desempenhadas por estas organizações. Além disso, as actividades táticas de gestão são abordadas de forma detalhada a partir da visão de diferentes autores. Tendo em vista os objectivos do presente trabalho, é dado um claro enfoque nos componentes internos de gestão cujo estudo constitui-se como elemento fundamental para a governancia nos destinos turísticos.

Em seguida abordam-se os diversos tipos de estruturas de DMO's encontrados em diferentes níveis dos destinos turísticos. O estudo das estruturas alternativas das DMO's revela a sua importância na medida em que as estruturas existentes num destino implicam directamente na natureza dos desafios de gestão enfrentados pelo destino, principalmente nas instituições e nos tipos de orientação aos quais as DMO's se reportam.

Uma outra questão apontada e que também surge como uma implicação do tipo de estrutura existente nas DMO's refere-se ao financiamento. A crescente necessidade de se encontrar novas fontes de financiamento tem levado as DMO's a implementarem uma série de programas,

principalmente com a participação do sector privado. Desta forma a existência de fontes de financiamento alternativas nas DMO's possibilita a execução de suas actividades de forma mais eficiente contribuindo para a maior participação e melhor coordenação dos stakeholders no destino.

Para este efeito, pretende-se, com este capítulo, demonstrar a importância das DMO's na gestão dos destinos turísticos, assim como a relevância das suas actividades para a obtenção de formas efectivas de governancia no sector. A participação das DMO's através das suas várias actividades constitui-se como um elemento vital para a coordenação dos vários stakeholders de forma a assegurar os benefícios económicos advindos do turismo e manter a competitividade dos destinos turísticos.

3.2 As Áreas-destino e a sua Necessidade de Gestão

Dentro do estudo do turismo existem inúmeras definições que tentam clarificar os destinos turísticos. Buhalis (2000) define-os como uma amálgama de produtos turísticos oferecendo uma experiência integrada para os consumidores. Outros autores também realizam as suas definições a partir da perspectiva da procura. Leiper (1995) identifica os destinos como um conjunto de produtos, serviços, atracções naturais e artificiais capazes de atrair turistas para um lugar específico.

A questão geográfica também é importante na caracterização de um destino, uma vez que na maioria das vezes regiões, cidades, e locais no geral são usadas como sinónimos de destinos turísticos (Inskeep, 1991). No mesmo raciocínio, Hall in Dredge and Jenkins (2007) define uma área-destino como um local geográfico, o qual é distinto do de origem do viajante e onde a actividade do turismo é conduzida sendo consumidos produtos e serviços turísticos. A área-destino é definida pelas características da mobilidade dos turistas e pode existir numa variedade de níveis, do nacional ao regional e sub-regional.

Todavia, os destinos podem ser definidos de uma forma mais ampla do que um local físico. O turismo de cruzeiros pode ser considerado um exemplo, na medida em que os turistas realizam todas as suas actividades e consumos dentro de um navio, tornando-o o destino turístico propriamente dito (Buhalis, 2000).

Numa análise voltada para oferta, os destinos turísticos podem ser definidos como um conjunto de produtos e serviços directamente influenciados pelos papéis, atitudes e disposição de

cooperação das empresas envolvidas na actividade (Nordin and Svensson, 2005). Desta forma, é necessário reconhecer que estas partes envolvidas são interdependentes e que qualquer tipo de mudança em uma pode trazer consequências negativas para todas as outras.

Mill & Morrison (1985) expõem sua definição através dos sistemas sendo os destinos sistemas interligados de actores e produtos. Manente (2006) sintetiza esta visão ao referir-se aos destinos como sistemas nos quais grupos de actores se relacionam mutuamente com papéis específicos tendo suas acções implicâncias nas acções dos outros exigindo, assim, o partilhamento de objectivos comuns e a existência de consenso.

Como mencionado anteriormente, existe uma aceitação geral de que o termo “região turística” corresponde a uma área-destino. Entretanto, estes dois termos possuem diferenças importantes. Uma área-destino pode possuir diferentes escalas geográficas, o que permite perceber a diferença entre destinos turísticos e regiões turísticas. Estas, segundo os mesmos autores, podem ser definidas como locais geográficos, nos quais existem características comuns e sinergias entre produtos e serviços turísticos. Este termo é também associado com a estrutura político-administrativa na qual o planeamento é realizado. Assim, pode-se inferir que os turistas podem visitar múltiplos destinos turísticos dentro de uma região turística.

Entretanto, é importante mencionar algumas questões relevantes no que concerne à diversidade existente nas regiões. A consideração das especificidades da região, nomeadamente dos diferentes recursos existentes em cada local é de grande importância no sentido de uma adequada territorialização dos produtos e serviços turísticos a fim de que as potencialidades de cada local sejam integralmente aproveitadas.

Além disso, estas questões possuem também uma componente política, na medida em que existe uma multiplicidade de envolvidos na região com interesses e objectivos diferentes. Com isso, fica claro que é necessário a existência de uma abordagem integrada para o desenvolvimento das regiões, na qual todos os seus envolvidos tenham os seus objectivos atendidos.

Neste contexto, é possível afirmar que existe uma questão fulcral de gestão dentro dos destinos no sentido de coordenação das acções e dos inúmeros interesses entre os variados envolvidos que operam no sector do turismo exercendo um papel chave no apontamento das várias questões conflitantes características do turismo moderno e apresentando desafios bastantes complexos para a sua gestão e desenvolvimento, uma vez que os destinos têm que satisfazer as necessidades dos turistas, dos stakeholders participantes além da comunidade residente,

negociantes locais e outros sectores envolvidos no intuito de se manterem competitivos (Presenza, Sheehan and Ritchie, 2005; Ritchie and Crouch, 2003).

3.3 Os Novos Papéis das DMO'S nas Áreas-Destino

O turismo transformou-se numa indústria cada vez mais competitiva no mercado global com o crescente surgimento de destinos ao redor do mundo. A necessidade de ter um papel mais pró-activo na busca dos potenciais benefícios e na gestão da actividade turística aumentou bastante a responsabilidade das DMO's dentro dos destinos. (Ritchie and Crouch, 2003)

A visão destes órgãos como organizações voltadas para o marketing dos destinos turísticos tem cedido cada vez mais espaço para uma nova abordagem na qual estas são vistas de uma forma mais ampla tendo um papel mais abrangente no destino inclusive na sua gestão (Dore and Crouch, 2003). Para as DMO's esta transição significa a expansão das suas actividades dentro dos destinos extendendo-as das funções externas de marketing para funções de gestão interna do turismo nos destinos realizando um papel de catalizadoras e facilitadoras para o desenvolvimento da actividade.

Assim sendo, é reconhecida a importância dos papéis desempenhados pelas DMO's na competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos. De uma forma geral, as actividades das DMO's podem ser sintetizadas nos seguintes componentes (Ritchie and Crouch, 2003):

- Servir como o órgão responsável pela coordenação do marketing e das acções de promoção dos destinos turísticos
- Prover liderança na orientação do planeamento e no desenvolvimento para os destinos turísticos
- Actuar como catalizadora para iniciar e facilitar a realização das acções prioritárias de desenvolvimento
- Servir como uma voz activa no sector do turismo no esforço para melhorar o reconhecimento e o entendimento dos governos e do público geral a respeito da importância económica e social do turismo
- Actuar como uma representante do sector do turismo em todos os meios públicos e privados nos quais as visões e os posicionamentos do sector necessitam de serem apresentados e avaliados

- Prover uma interface acessível e facilmente reconhecida entre o turismo e outros sectores da economia
- Coordenar a identificação e a oferta de serviços aos visitantes (ex. centro de informações turísticas)
- Coordenar a identificação e a articulação das necessidades de informação e pesquisa do sector do turismo com o destino
- Tentar assegurar que as necessidades de educação e qualificação do sector sejam atendidas
- Em alguns casos, actuar como investidor/proprietário/operador das infra-estruturas turísticas consideradas essenciais para o bem-estar do destino
- Identificar e coordenar o estabelecimento de parcerias e alianças as quais melhorem a competitividade do destino
- Quando possível e apropriado, dar assistência na procura de fontes de financiamento para os stakeholders turísticos no destino

A indústria turística, por sua vez, é marcada pela existência de uma infinidade de actores com diferentes papéis e níveis de desenvolvimento, existindo grandes divergências e forças opostas de competição e cooperação entre estas organizações, uma vez que possuem objectivos distintos e uma forte dependência de recursos sendo afectadas de diferentes maneiras pela actividade turística (Vernon et al 2005; Ritchie and Crouch, 2003; Hall, 1999; Jamal and Getz, 1995).

Neste contexto, segundo Ritchie and Crouch (2003) as DMO's devem ser constituídas numa forma que apresentem as seguintes características:

- Ser claramente identificável como uma organização responsável pela coordenação e direccionamento dos esforços de várias partes envolvidas no complexo sistema turístico;
- Deve comandar o suporte de todos os sectores importantes e os principais actores no sistema turístico;
- Deve ser capaz de influenciar as decisões e acções dos diversos departamentos públicos e das empresas privadas que determinam a natureza e a qualidade das experiências turísticas oferecidas aos visitantes;
- Deve possuir os elementos necessários de estímulo para o desenvolvimento de recursos necessários na estratégia geral do desenvolvimento do turismo; e
- Deve ter independência e flexibilidade para desenvolver estratégias inovadoras a fim de aproveitar as evoluções do mercado e as suas consequentes oportunidades.

As características mencionadas acima revelam Tais actividades traduzem-se como componentes essenciais para uma governancia mais participativa nos destinos turísticos, na medida em que contribuem para a construção de um ambiente favorável à actuação mais activa dos stakeholders no desenvolvimento, na gestão e na competitividade do sector do turismo (Presenza, Sheehan and Ritchie, 2005; Dredge, 2006; Nordin and Svensson, 2005).

É também um papel das DMO's, sendo um representante do sector, o posicionamento mais directo no turismo a fim de estabelecer um maior conhecimento e entendimento frente aos governos e ao público geral dos efeitos económicos e sociais da actividade no destino. Visa-se com isto, dar uma maior visibilidade ao sector, além de uma maior interface com os outros sectores económicos vitais para o bom funcionamento dos destinos turísticos.

Com isso, tendo em vista as suas actividades e competências, as DMO's constituem-se como órgãos-chave para a competitividade do destino, sendo responsáveis por prover a liderança necessária para o direccionamento do planeamento através do envolvimento dos diversos actores do local e pela formatação de processos para a tomada de decisão conjunta nas questões de gestão, além de contribuírem para o desenvolvimento no destino agindo como catalizadoras na implementação de medidas prioritárias (Manente and Minghetti, 2006; Ritchie and Crouch, 2003).

3.4 Identificação, Conhecimento e Proeminência dos Stakeholders pelas DMO's

Tendo em vista o papel central das DMO's na coordenação e mobilização dos diversos actores que operam no sector do turismo, qualquer tipo de DMO necessita de conhecer a fundo os seus diversos stakeholders públicos e privados no intuito de poder funcionar com eficiência e de exercer os seus papeis dentro do destino turístico, a fim de indentificar aqueles que mais possuem proeminência na DMO (Sheehan and Ritchie, 2005; Roberts and Simpson, 1999).

Como mencionado anteriormente, este processo de identificação e de diferenciação é a base para a implementação de estratégias apropriadas de gestão na medida em que direccionam apropriadamente os esforços para os actores de acordo com as suas características e especificidades. (Ladkin and Bertramini, 2002).

No entanto, apesar de as DMO's terem como uma de suas principais atribuições a coordenação de uma infinidade de recursos nos destinos turísticos, muito pouco é estudado acerca do nível de

seu conhecimento dos stakeholders nos destinos e os problemas que ocorrem entre estes e as organizações. Para além disso, a literatura da área do turismo carece de qualquer base empírica de diferenciação de stakeholders, de quaisquer indicações dos tipos de problemas que estes podem criar para as DMO's e de evidências de estratégias de gestão acerca destas questões.

Dentre os poucos estudos existentes, alguns autores sugerem a diferenciação dos stakeholders no objectivo de perceberem a sua proeminência e, assim, obter conhecimento de onde focar os esforços de gestão. Sheehan e Ritchie (2005) apontam a distinção entre stakeholders primários e secundários. Os primeiros são aqueles que possuem relações formais, oficiais ou contratuais com a organização, isto é, mais proeminentes. Os secundários referem-se àqueles que afectam ou influenciam a organização, mas não são engajados nas suas transações, além de não serem essenciais para a sua sobrevivência, sendo menos proeminentes.

Numa outra perspectiva, Savage in Sheehan e Ritchie (2005) argumenta que, igualmente importante à diferenciação dos stakeholders, é a compreensão do potencial de cada um de cooperar ou de ameaçar a capacidade das DMO's de adquirir os seus objetivos, uma vez que este aspecto evidencia o papel destas organizações de catalizar e mediar o diverso conjunto de interesses, além da dependência existente perante estas e a maneira como estes stakeholders podem afectá-la.

O trabalho de Sheehan e Ritchie (2005) demonstra que as DMO's possuem uma diversa gama de stakeholders com diferentes níveis de importância:

DESTINATION STAKEHOLDERS

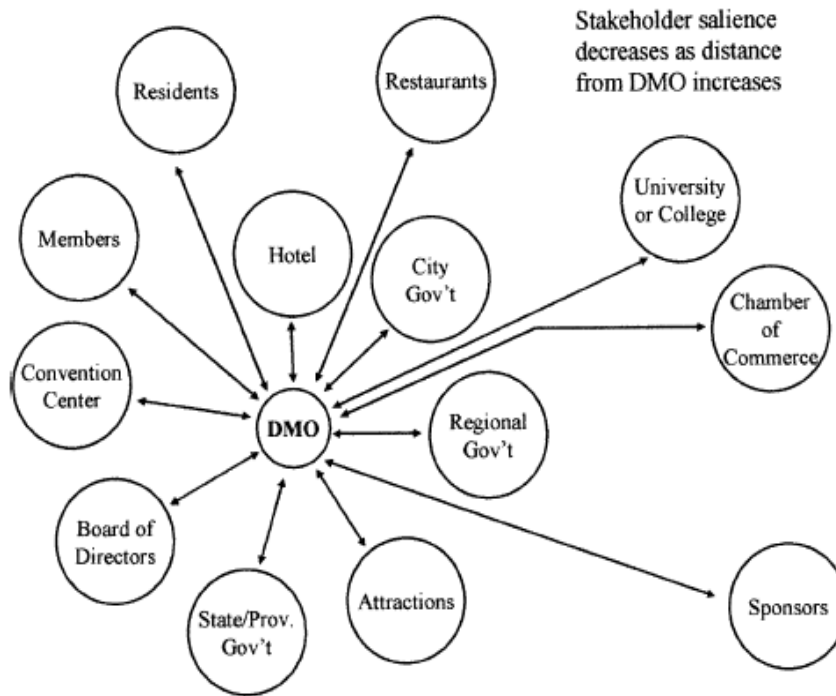


Figura 3.1: Visão dos stakeholders de uma DMO

Fonte: Sheehan & Ritchie, 2005, p.728

Uma outra abordagem à proeminência dos stakeholders está ligada à teoria das redes, na centralidade dos stakeholders. Isto é, a identificação dos actores que estão no centro de múltiplas ligações dentro de uma rede a partir do número de conexões estabelecidas entre cada actor (Costa, 1996; Scott et al, 2008).

Tendo em vista as questões abordadas, importa mencionar que os stakeholders no sector do turismo podem ser aqueles, os quais são impactados pelo desenvolvimento da actividade, tanto de forma negativa como positiva em menores ou maiores graus. A grande variedade de envolvidos e os múltiplos interesses existentes são factores que dificultam um maior processo de participação e, consequentemente de colaboração, na medida em que não há estruturas formalizadas de coordenação que permitam perceber as características de cada um e, principalmente, de maximizar a performance dos actores para a obtenção mais efectiva dos objectivos das DMO's.

Neste contexto, a introdução das DMO's como catalizadoras e coordenadoras da grande rede de stakeholders e de suas relações, surge como um elemento fulcral na governancia e no suporte aos arranjos de maior participação, cooperação e colaboração nos destinos turísticos.

No objectivo de complementar o seu funcionamento, as DMO's devem ter a habilidade necessária para a construção de relações mais estreitas com os vários stakeholders a fim de reconhecer aqueles que podem influenciar a realização dos seus objectivos. Estes actores podem influenciar, principalmente na aquisição e na gestão mais eficiente de recursos financeiros, humanos, de conhecimento e informação, poder e influência (Sheehan, L. Ritchie, J.R.B. 2005)

3.5 Funções de Gestão das DMO's

Devido às várias responsabilidades direccionadas as DMO's, estas necessitam de serem funcionais tanto numa perspectiva estratégica como operacional. Com isso, as funções táticas de gestão são de fundamental importância para que as DMO's sejam capazes de promover o desenvolvimento e a governancia nos destinos turísticos. Com a percepção da importância destes papéis de gestão das DMO's no desenvolvimento, melhoramento e manutenção da competitividade dos destinos, vários autores apontam as diversas actividades a serem implementadas por estas organizações.

Heath e Wall (1992) afirmam que as DMO's já reconhecerem a sua crescente responsabilidade e a importância crítica das suas actividades no desenvolvimento, melhoramento e manutenção da competitividade dos destinos turísticos. As suas tarefas referem-se à formulação de estratégias, representação dos interesses dos stakeholders, realização do marketing dos destinos e coordenação de actividades. Já Morrison, Bruen e Anderson (1998) apontam cinco funções primárias das DMO's:

- Condução económica- para a geração de renda, empregos e impostos contribuindo para a diversificação da economia dos locais;
- Marketing- para comunicar de forma apropriada a imagem do destino, as atracções e facilidades aos mercados emissores seleccionados;
- Coordenação- para prover um enfoque claro e minimizar a fragmentação da indústria turística a fim de distribuir de forma mais eficiente os benefícios advindos do turismo;
- Representação- para representar a indústria turística dando-a legitimação e protecção aos diversos stakeholders; e

- Construção de satisfação local- através do aumento de qualidade de vida local advindo do desenvolvimento do turismo.

Ritchie & Crouch (2003) apresentam nove componentes de gestão dos destinos turísticos, enquanto Presenza, Sheehan and Ritchie (2005) sugerem um modelo conceptual no qual os nove elementos são descritos como as actividades a serem exercidas pelas DMO's dividindo-as em duas funções principais: marketing externo do destino e desenvolvimento interno do destino.

As funções externas incluem todas as actividades ligadas à atracção de visitantes, ao marketing operacional do destino. Normalmente as actividades relacionadas à promoção dos destinos turísticos contituem-se como uma das principais funções das DMO's. No entanto, o reconhecimento de que o marketing envolve muito mais que a venda e divulgação do destino justifica a abordagem de uma série de actividades com uma orientação externa no intuito de influenciar as acções das pessoas fora do destino. As DMO's podem utilizar diferentes ferramentas de promoção como venda pessoal, marketing directo, divulgação, promoção de vendas, publicidade, relações públicas, vendas eletrónicas, etc.

Uma vez que existe uma série de aspectos ligados às actividade externas de marketing possíveis de serem abordados, no presente estudo é dado um enfoque na exposição das funções internas de desenvolvimento as quais consubstanciam-se como elementos fulcrais na obtenção dos objectivos do trabalho.

Tendo como referência o modelo apresentado, as funções de desenvolvimento interno correspondem a todas as actividades (excluindo-se as de marketing) as quais as DMO's executam para gerir e desenvolver o turismo nos destinos. A orientação interna desta função dá-se na medida em que as actividades são baseadas em iniciativas internas exigindo acções e recursos dos vários stakeholders do destino. Entretanto, a DMO deve coordenar, primeiramente, a mobilização dos recursos existentes

Os aspectos mais importantes da actividades de desenvolvimento interno podem ser visualizados na figura abaixo.

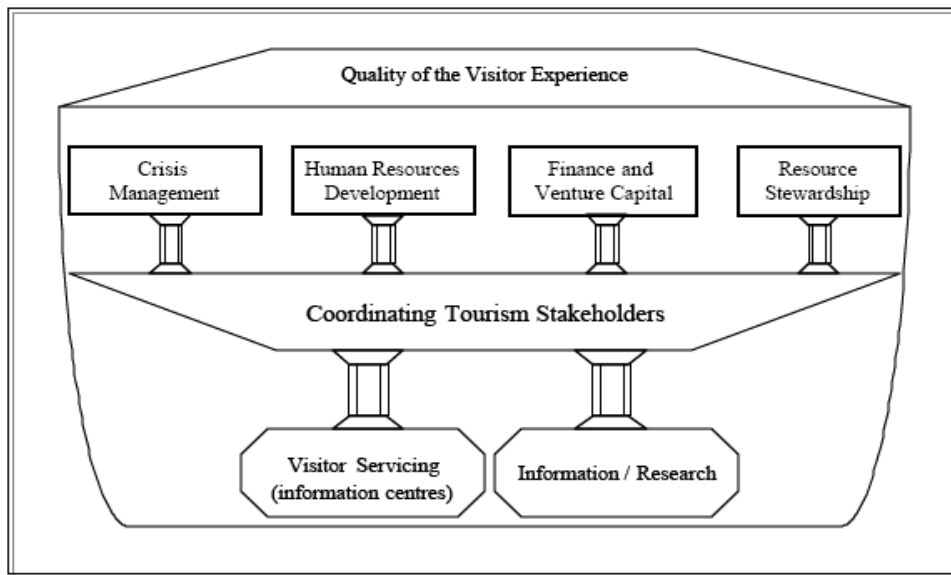


Figura 3.2: Actividades internas de desenvolvimento dos destinos turísticos

Fonte: adaptação de Ritchie & Crouch, 2003, p.63

3.5.1. Funções Internas de Gestão

3.5.1.1. Coordenação dos Stakeholders Turísticos

Observa-se que as actividades expostas como pilares no modelo apenas podem ser executadas através da competência central das DMO's de coordenar os stakeholders nos destinos turísticos. Isto é a habilidade das DMO's de gerir os destinos está directamente ligada às suas capacidades de coordenação dos vários actores envolvidos e dos recursos existentes nos destinos através do número e da qualidade das suas relações com os stakeholders turísticos.

No entanto, como exposto anteriormente, a identificação dos stakeholders é uma ferramenta essencial na sua coordenação. Tendo como referência o trabalho de Sheehan e Ritchie (2005) a identificação dos stakeholders mais proeminentes serve de base para a escolha daqueles que mais podem influenciar na obtenção dos objectivos das DMO's tendo potencial de cooperar ou a habilidade ameaçá-la.

De acordo com o modelo apresentado, o papel central de coordenação por parte das DMO's deve possibilitar o estabelecimento das bases para as actividades de gestão de visitantes e de

informação/pesquisa (demonstradas no pilares inferiores na figura). Estas bases podem ser construídas através de iniciativas e recursos próprios das DMO's. Após estas etapas torna-se possível a implementação das outras dimensões de desenvolvimento interno: qualidade da experiência turística; desenvolvimento de recursos humanos; atracção investimentos e negócios; vigilância dos recursos; e gestão de crises. Estas podem levadas não só pelas DMO's mas também com a participação dos vários stakeholders no destino.

3.5.1.2. Pilares de suporte: Gestão de Visitantes e Informação/Pesquisa

Estas actividades representam os pilares de suporte do modelo uma vez que determinam a habilidade de comunicação efectiva com os visitantes nos destinos turísticos. A informação/pesquisa são necessárias no suporte às decisões e acções tomadas dentro de todas as outras actividades do modelo. A importância destas funções pode ser melhor caracterizada na medida em que se considera a interface entre a procura e a oferta como um dos principais tarefas das DMO's nos destinos.

A gestão de visitantes constitui-se uma importante função na gestão na comunicação com os visitantes acerca dos produtos e serviços existentes na oferta turística local. Esta actividade baseia-se nos esforços das DMO's para assegurar a qualidade no fornecimento e acompanhamento da vasta cadeia de produtos e serviços na oferta turística com vistas contribuir para uma boa experiência turística. Desta forma, a abertura de canais de comunicação com os visitantes é de grande importância. Um dos principais instrumentos é o desenvolvimento de centros de informação turística os quais ofereçam assistência aos turistas ao longo da vasta cadeia com o fornecimento de informações sobre a diversidade de produtos e serviços disponíveis no destino turístico.

As actividades de gestão de informação/pesquisas têm cada vez mais significância nos destinos. Estas suportam todas as funções das DMO's fornecendo-as informações do mercado, da oferta turística permitino a compreensão das necessidades e dos ajustes a serem efectivados na gestão do destino.

De acordo com Ritchie & Crouch, existem dois fluxos diferentes de informação/ pesquisa que devem ser geridos pelas DMO's. Os fluxos internos são aqueles que fornecem as informações para a gestão adequada das DMO's. Estes, podem ser de dois tipos: monitorizadores, os quais envolvem a coleta de informações numa base contínua; e de pesquisas, os quais envolvem a

coleta de informação periódica, de acordo com as necessidades da DMO. Já os fluxos externos fornecem informação direccionada aos vários stakeholders existentes no destino.

3.5.1.3. Desenvolvimento de Recursos Humanos

A existência de equipas bem treinadas e colaboradores qualificados, apesar da sua importância para o oferecimento de serviços de qualidade, constitui-se como uma actividade na qual as DMO's possuem muito pouco controlo e, principalmente, no que se refere ao fornecimento de programas educacionais e de qualificação. Entretanto, as DMO's podem influenciar politicamente os seus diversos stakeholders no intuito de estimulá-los a proverem tais actividades e serviços nas suas equipas de trabalho em todos os níveis.

Neste sentido, as DMO's podem exercer um papel importante de suporte aos seus stakeholders disponibilizando estratégias de desenvolvimento de recursos humanos para os destinos para todos os envolvidos na actividade turística.

3.5.1.4. Protecção de Recursos

A protecção da base de recursos dos destinos turísticos é uma actividade crítica para a sua gestão numa visão de longo prazo. O conhecimento das limitações dos recursos naturais e artificiais e das suas capacidades de carga, assim como uma perspectiva de sustentabilidade revelam-se como factores fundamentais para a manutenção da competitividade dos destinos turísticos. A protecção dos recursos também está aplicada à gestão dos recursos humanos na medida em que a preservação dos destinos exige a cooperação dos stakeholders, muitas vezes num processo de competição entre si.

Tendo em vista estes aspectos, as DMO's, através das suas funções de coordenação e de gestão de visitantes, contribuir para o desenvolvimento de programas de monitorização dos potenciais impactes advindos do turismo e de seus efeitos nos recursos dos destinos a partir da implementação de práticas de gestão formatadas para o controlo do desenvolvimento turístico com vistas a evitar o esgotamento dos recursos existentes.

3.5.1.5. Atracção de Investimentos e Negócios

Este tipo de actividade tem ganho cada vez espaço nas funções de gestão das DMO's, uma vez que a atracção de novos negócios é essencial para a super-estrutura dos destinos turísticos a partir da diversificação de suas ofertas turísticas de produtos e serviços. Assim sendo, uma das principais tarefas das DMO's nesta área é a provisão de assistência financeira e um maior acesso a capitais aos stakeholders do destino.

Neste sentido, os esforços praticados pelas DMO's incluem a ampliação do conhecimento dos investidores locais e externos acerca das características da indústria turística e das oportunidades de negócios que ela fornece tornando-as mais claras e fiáveis a todos os actores envolvidos. De uma forma mais específica, as DMO's podem oferecer, baseada nas suas actividades de gestão de informação e pesquisa, projecções a respeito do futuro crescimento da procura nos destinos, da oferta turística existente e das necessidades de infra-estrutura. Este factor, proporciona aos investidores mais confiança na tomada de decisão sobre os potenciais investimentos a serem realizados nos destinos

Desta forma, as DMO's podem constituir-se como as representantes do sector turístico na contribuição à captação de novos investimentos e negócios aos destinos turísticos através do oferecimento de suporte aos investidores clarificando as oportunidades de desenvolvimento.

3.5.1.6. Gestão de Crises

Com as contínuas modificações em progresso no sector do turismo, exige-se cada vez mais dos destinos a capacidade de antecipar-se às várias crises as quais podem afectar a gestão e o desenvolvimento dos destinos no que corresponde, principalmente, à protecção dos seus recursos naturais, artificiais e humanos. As questões ligadas às oscilações da procura são também uma constante no sector do turismo. Estas variações podem impactar negativamente nos destinos turísticos a medida que existem situações de recessão e crise nos mercados consumidores alterando completamente os fluxos turísticos.

Existem muitas possibilidades de geração de crises nos destinos turísticos incluindo questões sociais relacionadas a actos criminais, terrorismo, guerras civis, além de factores ligados ao ambiente, como desastres naturais, tais como tsunamis, terremotos. Ainda é possível observar problemas relativos ao marketing dos destinos, mais especificamente à alterações na sua

imagem as quais podem trazer sérios problemas na impressão dos turistas em relação ao destino turístico.

3.5.1.7. Qualidade da Experiência Turística

Como visto ao longo da classificação das funções das DMO's, a simples provisão de serviços aos visitantes não é suficiente para garantir uma boa experiência turística. Esta está directamente ligada à qualidade de cada experiência vivenciada na vasta cadeia de prestação de serviços na qual todas as outras actividades abordadas estão incluídas. De acordo com o modelo apresentado pelos autores a qualidade da experiência turística é exposta como um resultado da execução de todas as outras actividades de desenvolvimento interno desempenhadas pelas DMO's sendo uma actividade mais para ser monitorizada do que gerida.

No entanto, tendo em vista os objectivos definidos pelo trabalho, todas as funções de desenvolvimento interno das DMO's incluídas no modelo representam importantes actividades de gestão tendo pesos diferentes no processo de obtenção de governancia e inovação nos destinos turísticos.

3.6 Estruturas das DMO'S

A natureza das estruturas das DMO'S pode variar de acordo com o nível de intervenção e o tipo de destino turístico. Estes factores podem influenciar directamente nos tipos de dificuldades na gestão dos destinos, uma vez que as DMO's podem se reportar a vários níveis seja um órgão público, uma comissão de directores eleita pelo sector privado, ou uma parceria entre as iniciativas pública e privada (Ritchie and Crouch, 2003; WTO 2004).

No entanto, a orientação do grupo ao qual a gestão será reportada é um aspecto crítico tendo em vista os diferentes objectivos e formas de trabalho entre as partes. No sector público as acções da DMO serão mais voltadas para os serviços públicos e para o desenvolvimento comunitário. Já no sector privado, este tenderá a ver a DMO numa perspectiva empresarial na qual o controlo dos custos e a prestação de contas dominarão o seu ambiente de gestão (Sheehan and Ritchie, 2005).

Quanto às estruturas das DMO's, estas podem existir em diferentes níveis nos destinos turísticos. Pode também ser uma agência do sector público, uma organização mista voltada para

o sector privado ainda com a participação maior ou menor do poder público. É de se salientar que as diversas relações de dependência, cooperação existentes nestas possíveis estruturas devem ser estudadas a fim de se construir um ambiente adequado para que as estratégias sejam desenvolvidas mantendo o destino competitivo (Presenza, Sheehan and Ritchie, 2005). A Organização Mundial do Turismo (WTO) define da seguinte forma os níveis de actuação, as estruturas e as formas de financiamento das DMO's.

- Nível Nacional: Organizações nacionais de turismo, Departamentos governamentais de turismo, Comissões nacionais de turismo, Autoridades nacionais de turismo
- Nível Regional: Departamentos regionais de turismo, Agências público-privadas de turismo, Organizações regionais de turismo
- Nível Local: Juntas de turismo, Conventions Bureaus, Departamentos municipais de turismo

Dentro destes níveis as DMO's podem possuir diferentes estruturas organizacionais. A nível nacional, há possibilidade de existirem como departamentos do governo nacional ou agências também ligadas ao governo nacional. No nível regional, as organizações geralmente assumem posições mais diversas com uma maior participação do sector privado através de parcerias com o sector público.

Podem existir sob forma de agências ou ainda departamentos que respondem aos governos estaduais e/ou regionais. Finalmente, a nível local, as DMO's geralmente respondem aos governos locais havendo também neste âmbito maiores parcerias entre os sectores público e privado.

3.7 Fontes de Financiamento das DMO's

Os diferentes tipos de estruturas que podem ser adoptadas para as DMO's definem as formas e as políticas de financiamento para cada uma. Num nível nacional as DMO's têm como principal financiador o Governo Nacional, o qual provê a maior parte das receitas destinadas, principalmente, à promoção do destino no exterior. Há ainda outras fontes alternativas de financiamento, como os rendimentos advindos de publicidade de negócios turísticos por parte de empresas (Presenza, Sheehan and Ritchie, 2005; Sheehan and Ritchie, 1997).

A nível regional as fontes são mais diversificadas com participações dos governos nacionais e regionais. Nestes tipos de estrutura são bastante comuns as taxas de participação pagas pelos membros da indústria turística. Esta espécie de procedimento, por sua vez, acarreta alguns problemas no que tange a aceitação dos membros quanto aos custos financeiros adicionais destas taxas, acabando por estimular a não contribuição de muitos envolvidos beneficiados pela actividade turística demonstrando que este tipo de financiamento é, em vários casos, muito pouco aceito. Neste nível, é mais comum a participação do sector privado (Ritchie and Crouch, 2003; Sheehan and Ritchie, 2005).

Nas DMO's locais, as organizações regionais geralmente possuem um importante papel no seu financiamento, mas é neste nível que as taxas de participação dos membros e as receitas com publicidades por parte das empresas turísticas assumem uma maior participação nos orçamentos da DMO's locais (Ritchie and Crouch, 2003). Este facto expõe a elevada dependência das cidades ou pequenos destinos turísticos destas fontes, o que representa uma situação indesejada, dada às flutuações e inconstâncias dos fluxos turísticos e do sector de uma forma geral.

3.8 Organizações Regionais de Turismo

Tendo em vista os objectos de estudo da presente tese, assim como os seu objectivo principal que visa avaliar o papel de uma organização regional de turismo na governancia e inovação numa região, importa compreender as suas actividades e os seus papéis no contexto do turismo actual.

Em vários países múltiplas organizações regionais operam para desenvolver e influenciar o planeamento regional e a elaboração de políticas. A capacidade e o tamanho limitados dos governos locais para lidar com questões que se estendem para além de suas limitações, estimulou directivas políticas federais e estaduais ao estabelecimento de organizações regionais (Dredge and Jenkins, 2007).

Estas organizações são, na maioria das vezes, financiadas de forma combinada por governos federais, estaduais e locais, existindo a possibilidade de uma complementação deste suporte financeiro pelos seus membros e pelas respectivas taxas de participação.

Com efeito, podem existir múltiplas organizações regionais com diferentes responsabilidades e papéis, podendo exercer actividades similares e sobrepostas. Entre estas, é possível citar as

organizações de desenvolvimento regional, comitês de consulta de território, agências de organizações regionais e, finalmente, organizações regionais de turismo (ORT).

Como discutido anteriormente, as ORT's têm como principais atribuições a promoção e divulgação dos destinos turísticos da região, promovendo e valorizando os seus recursos de forma a tornar a região mais visível e competitiva no mercado.

Apesar das actividades de marketing serem funções fundamentais dentro da gestão e do planeamento das áreas-destino, verificou-se ao longo deste capítulo que as DMO's possuem cada vez mais responsabilidades nas funções internas da gestão dos destinos (ver secção 3.5.1). Para além disso, percebe-se que as ORT's ainda dão uma ênfase bastante reduzida às questões da governancia e à promoção da colaboração entre os stakeholders devido a uma série de factores, nomeadamente, a falta de recursos, de massa crítica, de liderança e de compreensão dos seus papéis no contexto actual do sector do turismo.

No contexto no qual as perspectivas de governancia regional ganham cada vez mais importância para a compreensão do funcionamento dos destinos e regiões, as ORT's constituem-se como elementos fundamentais na mobilização das diferentes iniciativas e interesses dos governos locais, na construção de parcerias entre entidades dos sectores público e privado e no tratamento das questões locais através de um alto nível de politização.

Assim, esta modalidade de DMO tem a atribuição de serem órgãos activos no suporte e no desenvolvimento dos destinos turísticos e regiões. Além da manutenção das sua função basilar de promoção e marketing dos destinos turísticos, suas actividades estão cada vez mais assentes na coordenação das redes inter-organizacionais que operam no sector do turismo.

3.9 Conclusão

A realização deste capítulo tem como objectivo inicial apresentar de forma detalhada as Destination Management Organisations- DMO's, assim como o contexto no qual elas se enquadram nos destinos turísticos a partir da clara necessidade de gestão e de como podem promover novas formas de governancia nos destinos turísticos.

Como visto anteriormente as particularidades do sector do turismo no que se refere a existência de variados stakeholders na sua operacionalização, além da crescente competitividade do sector do turismo estimulada pelos novos perfis da procura os quais procuram cada vez mais novas

experiências exigem dos destinos turísticos uma gestão integral a qual inclua todos os seus componentes internos. Estes factores aumentam a responsabilidade das DMO's tendo estas seus papéis ampliados do marketing para as actividades internas de gestão.

Entretanto, as DMO's surgem como elementos essenciais de liderança na coordenação dos vários stakeholders públicos e privados na medida em que estes possuem diferentes papéis e relações. Além disso, a interdependência existente e a necessidade da troca de recursos entre si reafirma o papel das DMO's na provisão de estruturas de governancia mais participativas nos destinos turísticos.

A abordagem das suas funções internas de gestão expõe a sua importância no funcionamento dos destinos turísticos sendo a capacidade de coordenação dos stakeholders determinante para a execução de todos os outros papéis de gestão do destino das DMO's. Estas acções de coordenação têm como referência a efectiva mobilização dos recursos possuídos por cada actor, sejam estes financeiros, de conhecimento e informação ou sob a forma de poderes, influências ou legitimação.

Verifica-se também que, para conseguir exercer os seus papéis de forma eficiente, e para propiciar a governancia nos destinos, as DMO's necessitam conhecer os diversos stakeholders envolvidos no intuito de identificar os seus actores mais proeminentes, aqueles que mais possuem condições de cooperar ou ameaçar a organização. Este aspecto é a base para a implementação por parte das DMO's de estratégias específicas para cada stakeholder de acordo com o seu nível de participação no destino.

No entanto, é possível observar que as estruturas e as fontes de financiamento determinam directamente a actuação das DMO's, assim como os tipos de objectivos de gestão as quais devem perseguir. Estes factores também implicam no tipo e na orientação da organização à qual as DMO's se reportam definindo, assim, a tendência das actividades de gestão a serem implementadas. A possibilidade da existência de diferentes estruturas e a crescente necessidade de buscar novas fontes de financiamento ao sector privado corrobora a importância de relações sinérgicas entre as DMO's e os stakeholders públicos e privados dos destinos turísticos.

Em conclusão, as actividades desempenhadas pelas DMO's podem constituir-se como essenciais para o desenvolvimento dos destinos turísticos, principalmente no que diz respeito às implicações de suas acções no estímulo a novas formas de governancia nos destinos turísticos as quais proporcionem a maior participação dos stakeholders na gestão, o consenso na tomada de decisões, e o compartilhamento de objectivos comuns a serem atingidos.

Tendo em vista os objectivos do trabalho, ainda faz-se importante apontar, de forma parcial, a contribuição das DMO's e das novas formas de governancia na criação de inovação nos destinos turísticos na medida em que é criado uma ambiente de coordenação e colaboração entre os stakeholders estimulando a construção de relações de confiança entre si e a difusão de conhecimento e informação nos destinos. Acredita-se que estes aspectos podem ter um impacto positivo na inovação das áreas-destino.

Capítulo 4 - Inovação

4.1 Introdução

No presente capítulo pretende-se estudar a inovação através dos seus vários conceitos e das diferentes aplicações nas diversas áreas. Entretanto, é voltada a atenção às relações da inovação com o turismo, e de como esta pode tornar-se um elemento de vantagem competitiva para o desenvolvimento dos destinos turísticos.

Apesar da visível e crescente importância da componente da inovação para os destinos no sentido de serem diferenciais competitivos num mercado cada vez mais concorrencial a fragmentação e a predominância de pequenas e médias empresas no sector do turismo dificulta a sua criação uma vez que as empresas não dispõem de recursos financeiros e humanos para estimularem a pesquisa e a geração de conhecimento, além de não existir relações colaborativas entre si.

Devido à estas questões verifica-se que a inovação no sector do turismo não é criada de forma isolada sendo necessário a existência de um ambiente adequado no qual os vários stakeholders possam interagir e desenvolver capacidades para inovar. Um importante componente deste ambiente é a governancia e a sua importância na criação de inovação nos destinos turísticos.

Após uma sessão introdutória da aplicação do conceito de inovação no sector do turismo, realiza-se a sua ligação com as questões da governancia nos destinos turísticos e de como estas podem propiciar a criação de inovação nestes locais. A governancia pode ser expressada nas diversas relações e papéis dos diversos stakeholders públicos e privados nos destinos turísticos. Neste contexto, surge a necessidade de coordenação destes vários actores no sentido de promover o ambiente favorável no qual novas formas de governancia participativa possam ser desenvolvidas, uma vez que a maioria dos actores envolvidos não possui condições de inovarem por conta própria.

Além dos objectivos de exposição das relações entre governancia e inovação, pretende-se contextualizar os papéis das DMO's neste processo através da promoção de formas de governancia mais eficientes e participativas, e também na criação de inovação nos destinos turísticos na medida em que cataliza os recursos necessários e mobiliza os vários stakeholders a partir das suas actividades de coordenação.

Em seguida, procura-se abordar os vários tipos de inovação existentes no turismo no intuito de ampliar o entendimento das diversas formas de reprodução da inovação no sector. Num alinhamento aos objectivos do trabalho, um enfoque é dado à inovação de gestão nos destinos turísticos, uma vez que as DMO's e as formas participativas de governancia emergem exactamente nos desafios de gestão existentes nestes locais.

Num outro direccionamento, são abordadas algumas outras formas de reprodução da inovação no turismo a partir da apresentação de um modelo no qual é demonstrado o sistema de stakeholders e de relações que compõe o destino turístico. A estrutura de suporte da inovação é exposta através da aprendizagem a partir de colaboração e competição, difusão de conhecimento e informação, o papel das pesquisas e das instituições educacionais, recursos humanos e acesso a capitais financeiros.

Desta forma, visa-se, neste capítulo, explorar a criação da inovação, mais especificamente de gestão, a partir de novas formas de governancia, além de realizar um cruzamento da estrutura de suporte da inovação nos destinos turísticos com as actividades de gestão interna das DMO's no intuito de ampliar a percepção da sua participação na promoção de inovação no sector do turismo.

4.2 Conceitos e Definições de Inovação

De acordo com Schumpeter citado por Hjalager (1997) o termo “inovação” é definido numa relação próxima com outro: “invenção”. As invenções são importantes desenvolvimentos científicos e tecnológicos trazidos à tona sem qualquer intuito de uso específico industrial. Pode-se dar exemplos como o motor e o microprocessador. Já a inovação pode ser descrita como os desenvolvimentos posteriores às invenções para fins industriais com a institucionalização dos métodos de produção ou o lançamento de novos produtos ao mercado.

Hjalager (1997) também afirma que a adaptação ao mercados e os sistemas de produção são elementos cruciais na diferenciação dos termos invenção e inovação e que o critério utilizado é técnico para invenção e comercial para inovação.

O termo inovação, assim como a governancia, possui uma série de definições e ainda não há um consenso no mundo empresarial e académico acerca de qual seria a mais adequada. Por implicar mudanças de alguma natureza, pode-se tratar a inovação a partir de definições mais simplistas, “a criação de valor por parte das pessoas ao implementar novas ideias”, umas já voltadas para o

mercado, “qualquer coisa que forneça um novo benefício percebido aos consumidores” e outras mais amplas “a procura e o descobrimento, desenvolvimento, melhoramento, adopção e comercialização de novos processos, novos produtos e novos procedimentos e estruturas organizacionais”. A inovação ainda pode referir-se tanto pelo processo de mudança quanto pelos resultados deste. (Jorde and Teece, 1990; Nordin and Svensson, 2005).

4.3 Inovação e o Sector do Turismo

A importância da inovação foi por muito tempo subestimada no sector de serviços. Em contraste com as inovações radicais vitais para o crescimento da actividade industrial, a inovação nos serviços e no turismo foi trabalhada de forma secundária, com escassos recursos voltados para a investigação e pesquisa, acarretando na sua pouca participação nas acções e programas dos governos (Decelle, 2004; Nordin, 2003).

Devido à natureza de rápida evolução do sector do turismo e à sua orientação às diversas tendências da procura, os destinos turísticos necessitam inovar e se adaptar a fim de satisfazerem as crescentes demandas dos consumidores por produtos novos e melhorados e por experiências de maior qualidade no sentido de serem cada vez mais competitivos no mercado concorrente.

Um outro factor importante relativo à inovação no turismo refere-se às características da indústria turística formada majoritariamente por pequenas e médias empresas. Estas operam, predominantemente, numa perspectiva operacional sem atentar para uma visão estratégica de longo prazo, uma vez que enfrentam problemas de falta de especialização, de recursos humanos e de capital não estando em condições de estimularem continuamente a pesquisa e a geração de conhecimento.

Percebe-se, com este quadro, que o processo de inovação não funciona de uma maneira satisfatória sem a existência de liderança numa base que reúna as condições necessárias para estimular a inovação visto que é bastante difícil para estas empresas inovarem isoladamente. (Keller, 2004; Vernon et al, 2005).

Além disso, verifica-se que o processo de inovação no turismo é, predominantemente, ligado a outros em sectores diferentes. As maiores inovações ocorrem nos níveis das aplicações ao sector. Inovações básicas no campo dos transportes abriram novos horizontes para a actividade, assim como a invenção das rodovias, dos automóveis e dos aviões revolucionando a indústria

turística com a diminuição das distâncias e tornando as viagens viáveis. Com isso, estas inovações tornaram possível a criação de pólos de crescimento do turismo e permitiram o desenvolvimento de novos mercados (Hjalager, 2002).

O mesmo aconteceu com as tecnologias da informação as quais foram extensamente utilizadas pela indústria turística, estimulando o crescimento do sector e a diversificação e melhoramento de serviços, principalmente pelas empresas de aviação comercial, como também por outras que são ligadas ao sector (Hjalager, 1997; Buhalis, 2000).

Como visto, a inovação pode possuir diferentes perspectivas. No entanto, o turismo, por caracterizar-se pela grande quantidade de pequenas firmas, transforma o processo de inovação, não como uma grande alteração modificando todo o sector, mas como responsável por pequenas mudanças ou melhoramentos tornando difícil o reconhecimento do que, de facto, constitui uma inovação (Nordin and Svensson, 2005).

Além disso, o facto de não haver, de uma forma geral, uma cooperação frequente entre os stakeholders da indústria turística dificulta a difusão de informação e a produção de conhecimento, componentes vitais para a criação da inovação.

Entretanto, os novos desafios postos à indústria turística e a crescente concorrência entre os destinos exaltam ainda mais a importância da inovação como um elemento de diferenciação competitiva sendo extremamente importante um ambiente favorável à sua criação entre os diversos envolvidos dentro dos destinos turísticos. Um dos principais aspectos deste ambiente refere-se à governancia e a sua significância na criação de inovação no turismo.

Dentre as várias formas de inovação possíveis de serem vistas no sector do turismo, Hjalager (2002) fornece uma apropriada tipologia:

- Inovação de produtos:

Esta categoria envolve a mudança ou a criação de novos produtos ou serviços desenvolvidos para comercialização. Os aspectos inovadores devem ser evidenciados para os clientes, produtores, competidores, etc. Exemplos de inovações na área dos produtos podem ser vistos nos programas de fidelização aos clientes, na realização de eventos baseados nas tradições locais, na criação de facilidades e de alojamentos sustentáveis ambientalmente, etc.

- Inovação de processos:

Estas inovações dizem respeito à forma como se pode aumentar a performance das operações existentes com novas e/ou melhoradas tecnologias ou por um redesenho completo de toda a linha de produção. Estes tipos de inovação podem tanto ser combinadas com as inovações de produtos, como também resultados destas. Gestões computadorizadas, sistemas de monitorização são bons exemplos destas inovações.

- Inovação de gestão:

Esta categoria engloba todos os melhoramentos relativos à gestão. Novas estruturas colaborativas, sistemas de coordenação são actividades pertencentes à categoria. Em muitas oportunidades estas inovações vêm combinadas com a introdução de novos produtos, serviços e, principalmente, com novas tecnologias de informação as quais permitem maior comunicação, capacitação de recursos humanos e descentralização.

- Inovação de logística:

Exemplos deste tipo de inovação podem ser vistos nos fluxos de materiais, transacções, informação e consumidores. As inovações mais novas neste campo são os melhoramentos no marketing eletrónico (internet), nos sistemas aeroportuários e nos sistemas integrados de informações nos destinos turísticos.

- Inovação institucional:

Esta categoria lida com as estruturas colaborativas e regulatórias nas comunidades indo além das firmas individuais, passando pelos sectores público e privado e formando novas regulações. Reformas nos incentivos financeiros ou criação de instituições de crédito são exemplos que afectam o sector do turismo.

De acordo com os objectivos do presente trabalho, um enfoque na inovação de gestão é dado, uma vez que as actividades desempenhadas pelas DMO's contribuem directamente para a promoção de formas inovadoras de governancia com estruturas mais participativas. No entanto, existe um contexto mais amplo de inovação nos destinos turísticos estimulado por várias dinâmicas existentes e fomentado pelas funções de gestão das DMO's o qual também será abordado neste estudo.

A abordagem encontrada no modelo de Abernathy and Clark in Hjalager (2002) é um outro exemplo de aplicação da inovação no sector do turismo.

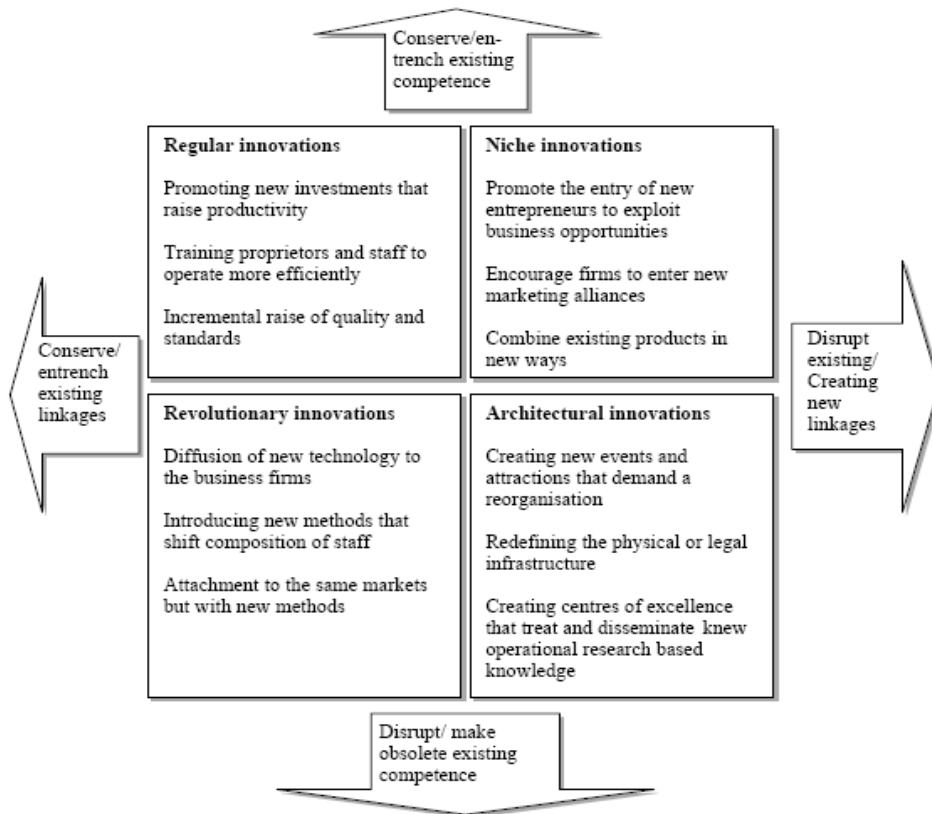


Fig. 1. The Abernathy and Clark model—a tourism perspective.

Figura 4.1: Modelo de Abernathy e Clark- A inovação na perspectiva do turismo

As setas horizontais do modelo indicam se uma inovação específica torna as ligações de negócio obsoletas, ou se ela leva a uma fixação das ligações existentes entre as empresas. As setas verticais indicam o conhecimento e as competências utilizadas para a produção de produtos e serviços. Em alguns casos, velhas idéias e qualificações tornam-se desactualizadas e necessitam de serem substituídas, enquanto em outros casos a adaptação e o desenvolvimento futuro das estruturas existentes são mais relevantes.

O modelo ilustra quatro tipos de inovação: Regular, de nicho, revolucionária e arquitectónica. Cada uma possui diferentes conjuntos de consequências em termos de conhecimento e de estruturas de colaboração. A inovação arquitectónica é a mais ampla, ilustrada pelo primeiro modelo Ford, o qual influenciou os conceitos da infra-estrutura rodoviária, assim como economia política e relações industriais tradicionais. Este tipo de inovação implica em mudanças não só na indústria, mas também na sociedade na qual esta será usada. Por outro lado,

a inovação regular é a menos radical, porém o seu impacto ao longo do tempo pode se tornar bastante considerável.

De acordo com Hjalager (2002) exemplos de inovação regular no turismo incluem:

- Novos investimentos em maiores estruturas, ex: hotéis de maiores dimensões com maior diversidade de serviços.
- Retirada de problemas estruturais através de mudanças tecnológicas ou de procedimentos programados.
- Formação interna de funcionários, resultando em serviços melhorados e mais rápidos ou permitindo vantagens adicionais a serem oferecidas aos clientes.
- Elevação dos padrões de qualidade em formas bem definidas, ex.mudança de classificação de um hotel de duas para três estrelas.
- Abordagens a novos mercados com os mesmos métodos e produtos.

A inovação de nicho tende a desafiar estruturas colaborativas, mas não competências básicas e conhecimento. Em relação à inovação no sector do turismo, investigadores e técnicos devem, regularmente, focar em oportunidades nesta categoria. Pode-se incluir os seguintes exemplos:

- Novas categorias de empresas podem ser convidadas a se inserirem no sector do turismo ou num destino como um complemento a empresas existentes, ex: uma franquia previamente não representada ou um investidor estrangeiro. Fornecedores de outros produtos complementares podem ser convencidos das vantagens do mercado do turismo, ex: alguns tipos de retalhistas ou provedores de serviços médicos.
- Estabelecimento de alianças de marketing, ex: com operadoras turísticas especializadas no sentido de acessar novos grupos de clientes.
- Novas combinações de produtos existentes. Existem muitos tipos de actividades, ex: calendários temáticos coordenados, realização de eventos, etc.
- Activação de recursos turísticos de pequena escala, ex: em conexão com a agricultura

Enquanto a inovação revolucionária mantém as estruturas externas inalteradas, ela possui um efeito radical nas competências. Um sector inteiro pode, por exemplo, ser afectado pela mudança agregada em habilidades e competências exigidas durante um longo período de tempo. Numa empresa ou ao nível de um destino turístico, a inovação revolucionária pode ter os seguintes resultados:

- Difusão de novas tecnologias em empresas, alterando a forma de trabalho dos funcionários. Um caso extremo pode ser visto no desenvolvimento combinado de equipamentos de cozinha e o fornecimento de produtos pré-cozidos, os quais tornam desnecessárias as habilidades culinárias dos restaurantes.
- Marketing e vendas eletrônicas são ferramentas diferentes da distribuição de brochuras e panfletos, no entanto, os consumidores e fornecedores podem ser os mesmos.

A inovação arquitectónica tende a modificar as estruturas globais e estabelecer novas regras que remodelam o conceito de turismo:

- Exploração de um novo recurso, ex: Turismo ártico, no qual a construção de hotéis de gelo e de atracções requer novos designers, construtores, equipamentos, profissionais de marketing, etc.
- Redefinição da infra-estrutura, ex: em resposta à regulação ambiental. O controlo regulatório de novas facilidades turísticas ao longo da costa exige a redefinição do potencial económico em outros lugares.
- Criação de outras formas de acessar conhecimento em centros de excelência

O Instituto Nacional de Pesquisas do Canadá apresenta uma estrutura de suporte à inovação com seis componentes. O modelo pode servir para exemplificar o sistema que compõe um destino turístico. Este é baseado numa estrutura de cluster com diferentes empresas, instituições públicas e outros importantes actores enfatizando inovação, aprendizagem através de colaboração e competição, difusão de conhecimentos e informação, o papel da pesquisa e das instituições educacionais, recursos humanos e acesso à capitais.

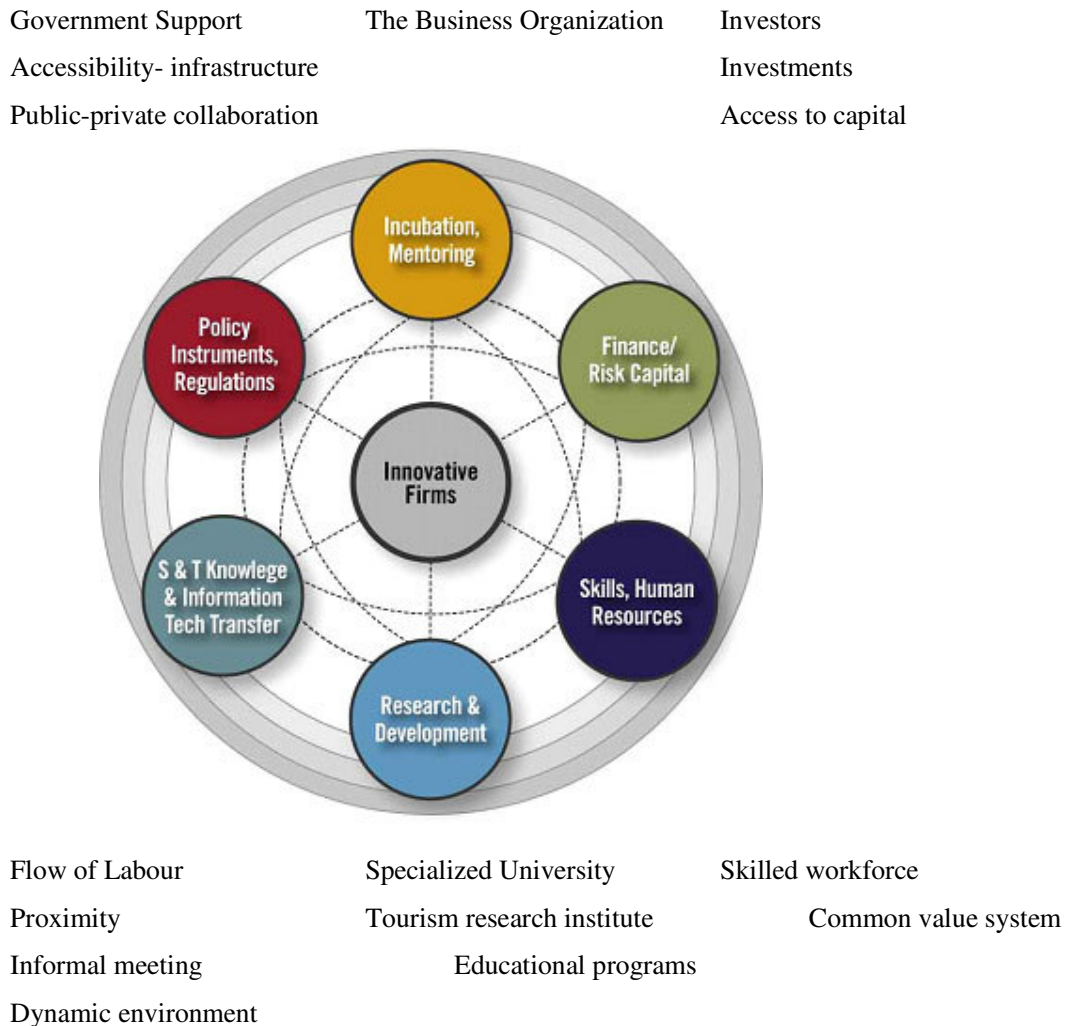


Figura 4.2: Estrutura de Suporte da Inovação

Deste modo fica claro que a existência de uma ambiente adequado de governancia o qual desenvolva a capacidade associativa dos stakeholders, assim como a construção de arranjos colaborativos e de relações de confiança entre eles constituem-se como factores preponderantes para a construção de sistemas de inovação dentro dos destinos turísticos tornando-os mais eficientes e competitivos no mercado concorrente.

4.4 Precondições Para a Inovação no Sector do Turismo

Como pode ser percebido, a ocorrência de inovação no sector do turismo está directamente ligada à difusão de informação e à produção de conhecimento entre os vários stakeholders que o integram. Tendo em vista que a capacidade de inovação está estritamente associada ao tamanho das empresas, e que a grande maioria dos negócios no turismo é formada por pequenas e médias empresas, a inovação possui diferentes características no sector.

As grandes empresas do sector possuem uma propensão maior a inovarem devido à sua agilidade na implementação de novas idéias, criando vantagens competitivas para elas. Já as pequenas empresas, por possuírem dificuldades estruturais, não correm muito risco tendendo a apenas seguir as novas idéias no mercado quando estão certas da viabilidade dos investimentos necessários para implementá-las.

Um outro factor influente no processo de inovação passa pela natureza do sector do turismo, no qual é fácil a observação do trabalho realizado entre os concorrentes. Percebe-se que, frequentemente, existe pouca confiança entre os stakeholders no sector do turismo, evidenciada pela mentalidade individualista e pela visão dos outros como concorrentes, não como colaboradores, o que denota a necessidade da noção da interdependência entre os actores.

As características estruturais do sector do turismo também evidenciam que existe uma pequena taxa de sobrevivência das empresas turísticas, tanto com o seu fechamento quanto pela troca de proprietário. Esta situação de volatilidade compromete a consolidação de mudanças e de idéias, além do estabelecimento de relações de confiança e de colaboração nos destinos turísticos.

A discussão das questões anteriores contribui para a percepção de que a inovação no sector do turismo possui uma forma bastante complexa de ser criada, uma vez que algumas pré-condições importantes que facilitam a sua criação não existem no turismo. Com isso, à partida fica evidenciado que uma das formas das empresas no sector do turismo de ultrapassarem as suas dificuldades estruturais para inovarem, está na sua inserção em redes ou alianças, uma vez que nestas estruturas a quantidade de informação disponível, assim como a troca de conhecimento é muito maior quando se compara a actuação individual de uma empresa (Hjalager, 2002).

Com efeito, as redes organizacionais podem, de facto, aumentar as capacidades profissionais e de gestão das empresas conectadas a estas estruturas. Estas capacidades são de grande importância para a inovação,

Para além disso, e tendo em vista a grande fragmentação do sector com a existência de uma infinidade de actores e a grande dependência de recursos entre si, fica clara a necessidade de coordenação das relações entre os vários stakeholders na medida em que o processo de inovação não se dá de forma isolada. A existência de um comportamento não só de concorrência, mas de cooperação e colaboração entre os vários stakeholders públicos e privados envolvidos no intuito de aumentar a comunicação e de unir esforços na oferta dos serviços e produtos aos turistas constitui-se como um elemento fulcral para a inovação no sector do turismo (European Commission, 2006; Sheehan and Ritchie, 2005; Dredge, 2006; Ladkin and Bertramini, 2002).

Desta forma, a criação de inovação está directamente dependente da capacidade de associação dos vários stakeholders no destino tendo novas formas de governancia, tais como a coordenação, colaboração e parcerias uma grande influência no nível de inovação dos destinos turísticos (European Commission 2002; Carson et al, 2004).

Devido às seguintes constatações, reafirma-se a existência de uma ligação entre a governancia, os papéis das DMO's e a inovação nos destinos turísticos. A percepção dos vários actores envolvidos, os seus papéis e suas relações são importantes aspectos no processo de inovação. A existência de um ambiente no qual haja, entre as empresas e as instituições, relações de colaboração e de competitividade, além da troca de recursos capazes de estimular a difusão de novas ideias e conhecimentos e de melhorar a sua capacidade de associação é essencial para o processo de inovação do sector. Assim sendo, as novas formas de governancia podem surgir como importantes elementos na inovação dos destinos turísticos (Nordin and Svensson, 2005).

4.5 Sistemas de Inovação no Turismo

Os sistemas de inovação trazem à tona o papel fundamental das instituições de conhecimento. Os componentes ou actores num sistema de inovação constituem-se em organizações individuais, entidades públicas e instituições inseridas nas áreas da formação, investigação e desenvolvimento. O sistema de inovação é, por definição, uma estrutura de múltiplos actores (Svensson et al, 2006).

Existem, ainda, outras abordagens relativas aos sistemas de inovação. Uma delas, refere-se à disseminação de conhecimento como um factor primordial para a inovação, sendo as instituições de pesquisa e investigação e as universidades elementos distintivos da infraestrutura de inovação no sistema.

Entretanto, o funcionamento destes sistemas está baseado na relações entre os actores, nas suas habilidades de criarem acções e interacções suportando uma performance colectiva a qual beneficia os actores, e aumenta a massa crítica no sentido do sistema ser suficientemente completo para criar sinergias variadas e complementariedades. Segundo Lundvall in Svensson et al. (2006) a performance de um sistema de inovação deve estar relacionada à eficiência na produção, na difusão e na exploração económica do conhecimento.

A figura abaixo ilustra um modelo de sistema de inovação, com os seus diversos componentes

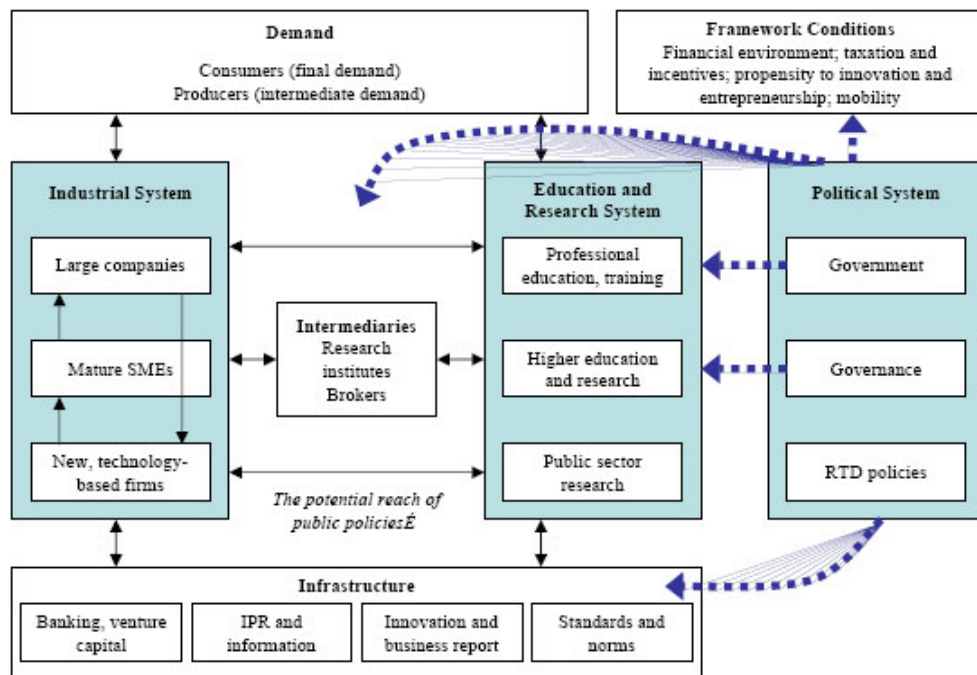


Figura 4.3- Sistema de inovação

Fonte: Kuhlman & Arnold, 2001

Numa observação dos componentes do sistema, pode-se descrever os seus principais papéis no sector do turismo:

- **Empresas comerciais:** constituem-se como os grandes condutores para acções de inovação em quaisquer aspectos dentro dos destinos turísticos, bem como dentro das suas próprias estruturas. O aumento da competitividade através de acções de inovação é a base para qualquer empresa, sendo, desta forma, medida nos destinos turísticos através da lucratividade dos empreendimentos comerciais.

- **O sistema político:** é responsável pela criação de oportunidades e pela diminuição das limitações para acções dentro das empresas. As atitudes e acções das entidades públicas possuem um grande impacto no grau de inovação nos destinos turísticos, facilitando um processo de aprendizagem interactivo entre os actores, influenciando o tipo de liderança e de organização existente, assim como as estruturas institucionais.

- **Instituições de conhecimento:** um factor crucial de sucesso para a inovação é a habilidade de construir conhecimento e de desenvolver processos de aprendizagem. A criação de processos institucionalizados de aprendizagem são essenciais para a acumulação de conhecimento. Ao nível dos destinos turísticos, estes sistemas de aprendizagem devem ser desenvolvidos de forma a proporcionarem e darem ênfase a capacidade colectiva de inovação e de criação de conhecimento

Através desta categorização, pode-se observar que os papéis dos diferentes actores são relativamente definidos e que existe uma clara dependência de recursos entre estes. Desta forma, importa questionar até que ponto as empresas do sector do turismo privilegiam a investigação e o conhecimento como factores importantes para a sua capacidade de inovarem.

É importante perceber que os requisitos para os componentes abrangidos nos sistemas de inovação não são facilmente realizados no sector do turismo. O conjunto de empresas do sector, composto, na sua maioria, por pequenas e médias empresas é limitado tanto pelo número como pelo tamanho, o que pode significar uma fraca massa crítica.

Para além disso, o conhecimento nem sempre é reconhecido como uma força conductora para o sector do turismo. A capacidade das empresas turísticas como motivadores e condutores de inovação deve ser considerada com o devido cuidado. Isto indica que as autoridades públicas locais e regionais podem ter um papel mais significativo nos processos de inovação no que diz respeito à um posicionamento mais proactivo na facilitação das fases iniciais destes processos.

Em relação às instituições de conhecimento, sabe-se que estas possuem uma pequena participação nos destinos turísticos, não sendo tendo o papel devido no ambiente institucional dos destinos.

Deste ponto, pode-se inferir que os sistemas de inovação dependem da interacção entre empresas privadas, instituições de conhecimento e instituições públicas. Este factor abre espaço à perspectiva da governancia como um elemento fundamental para a inovação no sector do turismo.

4.6 Processos de Transferência de Conhecimento no Sector do Turismo

Ao longo do presente capítulo, ficou evidente que o processo de criação da inovação no sector depende directamente da difusão de informação e conhecimento entre os envolvidos no sector. Entretanto, foi possível também perceber que ainda existem inúmeros obstáculos a estes processos e que o sector mostra-se carente de canais eficientes de transferência de conhecimento, reflectindo os problemas estruturais do sector na criação de inovação.

Neste sentido, acredita-se que um elemento fulcral para um processo eficaz de transferência de conhecimento são os recursos humanos, ou capital humano. Entretanto, existem algumas razões neste âmbito que se deve levar em conta. Uma primeira está na realidade do sector do turismo, o qual é caracterizado por baixos níveis de formação quando comparado com outros sectores da economia. A falta de programas de formação de recursos humanos nas empresas turísticas passa directamente pelas dificuldades destes negócios, na sua maioria de pequena e média dimensão, em possuírem capital para investirem em acções voltadas à inovação.

Um outro entrave à transferência de conhecimento e informação é a sazonalidade do sector, fazendo com que um grande número de pessoas trabalhem em contratos temporários, muitas vezes sem os níveis de qualificação necessários para as funções. Esta situação é ainda acentuada pelos baixos salários pagos e por difíceis condições de trabalho.

Além disso, as flutuações sazonais do turismo condicionam os tipos de profissionais e as suas actuações no sector. A falta de um vínculo maior dos funcionários às empresas, e a consequente falta de motivação destes para seguirem uma carreira profissional no sector do turismo são factores que praticamente eliminam as possibilidades para a transferência e desenvolvimento de conhecimento no sector.

Após a discussão anterior, fica claro que o capital humano é um factor determinante para o processo de inovação no turismo. Neste sentido, a perspectiva das *tourism learning areas* (EC, 2006) constitui-se como um importante contributo com vistas a clarificar a importância da qualificação dos stakeholders do sector do turismo no sentido de melhorar a sua performance e de torná-los mais capazes de melhorarem o seu aprendizagem e de desenvolverem conhecimento, contribuindo assim para a criação de inovação no sector.

Esta perspectiva baseia-se na aplicação concreta da nova abordagem à educação básica e à qualificação para sectores com grande diversidade e complexos contextos de aprendizagem, como é o sector do turismo. Esta, serve de suporte à organização de diálogo e de colaboração entre as

instituições de formação e de qualificação e os stakeholders do sector, assim como à capacidade das empresas de desenvolverem a força de trabalho existente. Isto é, melhorar o seu capital humano e maximizar as oportunidades de aprendizagem.

A operacionalização de uma *learning area* tem suporte nas redes de stakeholders que operam no sector do turismo, nas quais existam um trabalho conjunto e colaborativo através do desenvolvimento e da troca de capacidades, *know how*, informação e conhecimento entre os seus diversos participantes. A figura abaixo representa a “pirâmide do aprendizado”, uma representação gráfica de todos os níveis de actividades que são gerados numa *learning region*. A pirâmide também expõe como cada nível está integrado com o processo de rede a nível regional.

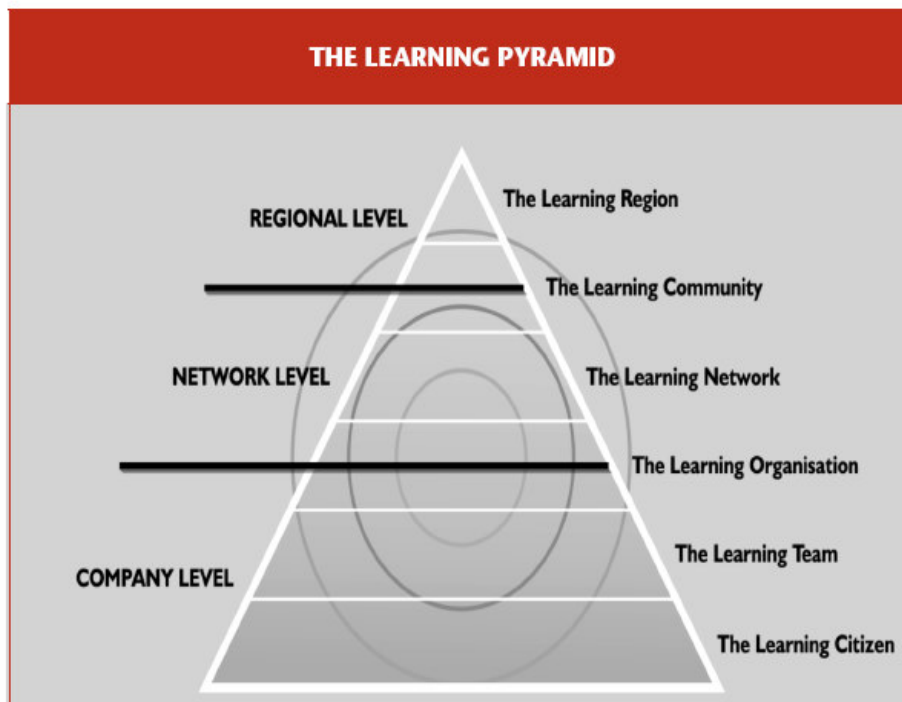


Figura 4.4: A pirâmide da Aprendizagem

Fonte: European Commission, 2006

De acordo com a Comissão Europeia, a implementação de uma *learning area* devem possuir duas questões-chave: a identificação dos stakeholders relevantes e a coordenação. O primeiro factor é fundamental para a criação de uma *learning area*, na medida em que selecciona os participantes com mais capacidades para implementarem as acções definidas no programa. Em

relação ao segundo, é imprescindível a existência de uma organização responsável pela coordenação destes stakeholders e de todo o processo de forma a definir e organizar as actividades.

Estas prerrogativas apenas confirmam as idéias expostas anteriormente ao longo do trabalho, identificadas na importância das redes e estruturas de colaboração para o aumento da difusão e da partilha de informação e conhecimento entre os actores. Além disso, a existência de uma organização com o papel de coordenar e liderar o conjunto de stakeholders envolvidos no processo de aprendizado e de criação de conhecimento é fundamental para o processo de inovação no sector do turismo.

Numa diferente abordagem, Hjalager (2002) apresenta um esquema com quatro diferentes canais de transferência de conhecimento: o sistema do mercado, o sistema tecnológico, o sistema infra-estrutural e os sistemas de regulação.

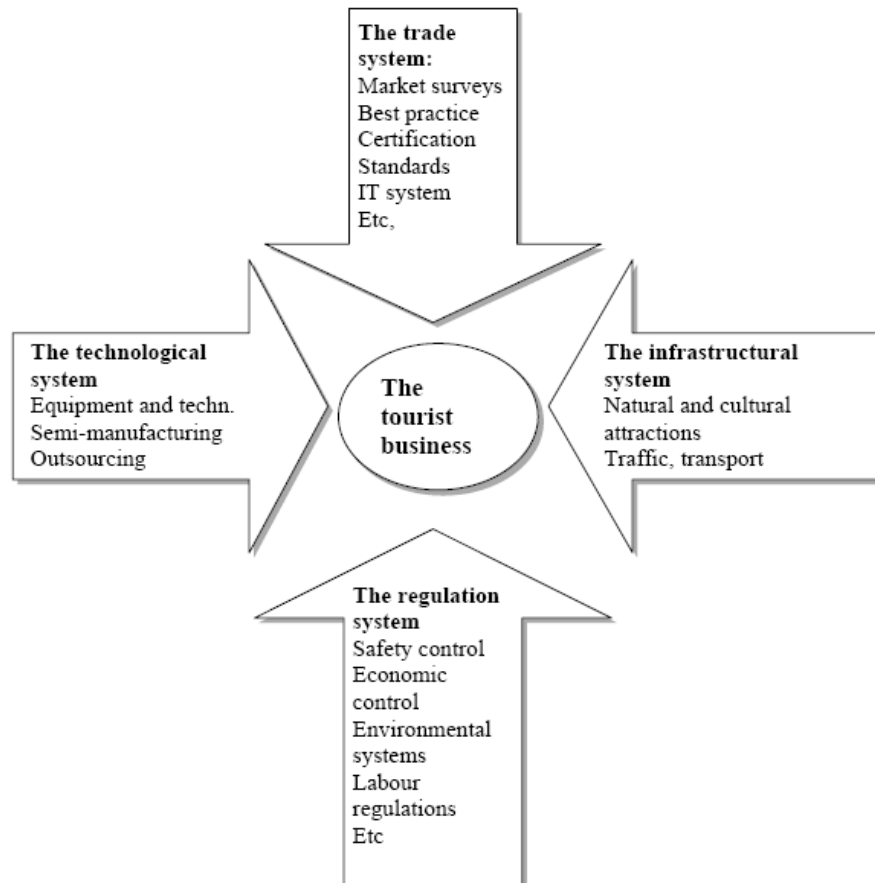


Figura 4.5: Canais de Transferência de Conhecimento no Sector do Turismo

Fonte: Hjalager, A. M. (2002)

O sistema comercial/de negócios constitui-se como um importante canal de transferência de conhecimento através de grupos de associações empresariais, empresas empregadoras e de uniões. As empresas inseridas no sistema de negócios, em cooperação com instituições de investigação desenvolvem pesquisas e estudos de mercado de vários tipos.

O aumento da escala e do número serviços comerciais ao longo da última década estimulou a procura por padronizações e certificações de qualidade. Com isso, as organizações são obrigadas a recolher e processar conhecimento, de forma a incorporá-lo em padrões e métodos (Hjalager, 2002).

A comunicação directa e contínua entre as organizações do sistema empresarial e as instituições de pesquisa e investigação é essencial para o processo de inovação a partir da aquisição e troca de novos conhecimentos relevantes para o sector do turismo.

O sistema tecnológico, por sua vez, caracteriza-se pelo processamento do conhecimento através da tecnologia. Esta, possui um impacto directo na capacidade de inovação do sector do turismo, principalmente porque reduz a necessidade de competências e recursos humanos na provisão de serviços e produtos.

O sector da restauração pode ser considerado um bom exemplo neste sentido. O desenvolvimento de alimentos pré-preparados e de produtos semi-manufacturados deu aos estabelecimentos desta área uma maior flexibilidade operacional. Assim, já não existe o mesmo grau de dependência em habilidades culinárias humanas, sendo estas importadas de fornecedores de alimentos, os quais não estão entre os principais segmentos do sector do turismo.

Com isso, é possível perceber que o sector do turismo é extremamente dependente da inovação produzida em outros sectores da economia, o que torna o sistema tecnológico um importante elemento de transferência de conhecimento, uma vez que as pequenas e médias empresas no sector possuem inúmeras dificuldades e deficiências estruturais e operacionais.

O sistema infra-estrutural, tem uma relevante importância para a inovação do sector do turismo, na medida em que é baseado em elementos como, os recursos naturais, as atracções culturais, paisagens, sistemas de tráfego, etc. A estreita ligação do funcionamento do turismo com a infra-estrutura exige a existência de inovação no sistema infra-estrutural. Pode-se citar alguns exemplos deste tipo, nos projectos voltados à melhoria da mobilidade nos centros turísticos, com a inserção de sistemas de transportes mais sustentáveis, como metros, bicicletas.

Programas de interpretação podem ser levados à cabo em estabelecimentos culturais, como museus, igrejas e teatros, além de novas formas de gestão de parques naturais, as quais contribuam para o seu funcionamento adequado.

Por fim, **o sistema regulatório** também constitui-se como um importante canal de transferência de conhecimento, uma vez que as regulamentações contém um substancial teor de conhecimento, o qual é rapidamente difundido entre os envolvidos. A exigência de altos padrões de higiene faz com que as empresas entrem num processo de aprendizado imediato, no intuito de se alinharem às regras estabelecidas. Um outro exemplo pode ser visto nas medidas de segurança, as quais exigem uma rápida disseminação de informação e conhecimento entre um relevante número de pessoas, seja num estabelecimento comercial, num hotel, etc.

No entanto, apesar de não possuir a valorização apropriada e por não ser frequentemente avaliado um componente do sistema de inovação do turismo, o sistema regulatório assume uma grande importância para vários sub-setores do turismo no que concerne à sua actualização e qualidade.

4.5 Conclusão

O presente capítulo tem como propósito a introdução da componente da inovação sendo dividido numa estrutura lógica em três partes. A primeira abordagem visa apresentar o conceito de inovação nos seus mais variados tipos de abordagem. Na segunda aproxima-se o conceito de inovação ao sector do turismo, a partir das várias aplicações ocorridas no sector. Finalmente, numa última etapa, é explorada a ligação da inovação com a governancia e as DMO's nos destinos turísticos de forma a aumentar a percepção de como os dois últimos factores podem contribuir para a criação de inovação nos destinos turísticos.

Tendo em vista as particularidades do turismo no qual empresas de pequeno e médio porte são responsáveis por quase a totalidade do sector, existe uma série de dificuldades para a criação de inovação no que diz respeito a insuficiência de recursos, e a inexistência de um ambiente favorável ao seu desenvolvimento. Entretanto, os crescentes desafios enfrentados pelos destinos turísticos com a acirrada concorrência revelam ainda mais a importância da inovação como um factor de vantagem competitiva para as áreas-destino na medida em que melhora os seus serviços e produtos e contribui para a promoção de experiências turísticas de maior qualidade.

Devido às características dos stakeholders do sector do turismo, é possível observar que a capacidade de criação de inovação depende do ambiente no qual estes estão envolvidos, sendo as novas formas de governancia elementos fundamentais dentro deste contexto. A ligação entre inovação e governancia é acompanhada pelas DMO's que, através das suas funções de gestão, contribuem para a construção de um ambiente adequado, principalmente na coordenação dos stakeholders.

Com isso, percebe-se uma relação entre a criação de vários tipos de inovação, a governancia e as funções das DMO's nos destinos turísticos. A inovação propiciada pelas novas formas de governancia encaixa-se no segmento da inovação de gestão uma vez que são desenvolvidas estruturas de colaboração e de maior participação dos stakeholders. Já as DMO's actuam no suporte da estrutura de inovação nos destinos turísticos através das suas funções de gestão interna.

Em conclusão, o presente capítulo, ganha relevância na medida em que introduz a inovação como um elemento competitivo no turismo. Além disso, são expostas as dinâmicas do processo de criação de inovação no sector de forma a se perceber as particularidades da sua reprodução nos destinos turísticos. Dentro deste contexto surgem as DMO's e as novas formas de governancia como instrumentos-chave no oferecimento das condições necessárias para estimular iniciativas inovadoras.

Capítulo 5 - Metodologia

5.1 Introdução

O presente capítulo tem como objectivo a discussão dos métodos que serviram de base para a investigação. Este, tem a sua estrutura suportada pela elaboração dos capítulos anteriores com o enquadramento dos conceitos definidos para esta investigação. A realização desta revisão teórica visa explorar os temas teóricos introduzindo as linhas directivas da investigação. Além disso, o enquadramento dos conceitos ao objecto de estudo ao longo dos capítulos da revisão bibliográfica permite identificar o problema fundamental da tese: a capacidade das DMO's de promoverem governancia e inovação nos destinos turísticos.

O capítulo 1 destinou-se a apresentar as diversas formas e contextos do envolvimento do sector público no turismo numa estrutura evolutiva em direcção aos novos conceitos de governancia, os quais expõem os novos papéis dos governos na sua participação dentro do sector do turismo modificando a forma como estes se relacionam com os vários actores que integram a indústria turística e com a sociedade.

No capítulo 2, foi apresentado o conceito de governancia nas suas diversas modalidades, campos de aplicação e diferentes abordagens. A partir disto, foi possível introduzir a perspectiva de governancia nos destinos turísticos através das especificidades do sector, de ampla fragmentação e de complexidade de stakeholders e a consequente necessidade de governancia nestas áreas no sentido de que estes vários actores possam actuar de forma conjunta e de que os vários interesses em jogo possam ser atendidos.

Tomando em consideração este contexto, estudou-se no capítulo seguinte, as *Destination Management Organizations* e o papel central destas organizações na gestão dos destinos turísticos e, principalmente, na promoção de governancia e de inovação nestes locais. Assim sendo, foi possível estabelecer o posicionamento central das DMO's na presente investigação a partir do reconhecimento da grande importância destas organizações, tendo em conta o seu novo enquadramento dentro das áreas-destino e a conjuntura actual destas áreas.

No capítulo 4, foi exposto um outro aspecto basilar da investigação, o conceito de inovação. Numa sequência lógica, ilustrou-se o conceito de inovação desde as suas formas mais genéricas até as suas aplicações no sector do turismo na medida em que a inovação tornou-se um factor fundamental para a competitividade das áreas-destino. Além disso, pretendeu-se neste capítulo

traças um paralelo entre as précondições básicas para a criação de inovação no sector do turismo e a influência das questões da governancia e do papel das DMO's neste processo.

Desta forma, considera-se que está definida a abordagem teórica essencial para as linhas de investigação da presente tese. Ao longo deste capítulo, tem-se em atenção, primeiramente, a definição do modelo de investigação adequado aos objectivos definidos no estudo e baseado no problema delineado. Além disso, e tendo em conta que os objectivos desta tese estão associados com a análise das relações entre as organizações, são discutidas as bases da análise sociométrica utilizada na presente investigação.

Por fim, são apresentadas as dificuldades e os constrangimentos encontrados na investigação, assim como os procedimentos utilizados para enfrentá-los, no objectivo de condicionar o menos possível os resultados da investigação e de minimizar os impactos negativos.

5.2 O Modelo de Investigação

De uma forma simples, pode-se entender o método como o plano orientador de uma investigação, o caminho a ser seguido. Este, pode ser definido como o conjunto de operações, situadas em diferentes níveis que têm em vista a consecução dos objectivos determinados.

De acordo com Ander-Egg citado por Schluter (2003), o método científico possui as seguintes características:

- tem uma referência empírica, pois ajusta-se aos factos;
- mesmo que parta de factos tal como são, estabelece relações entre factos diferentes criando um corpo de teorias;
- vai além da solução de problemas prácticos baseados no senso comum procurando constantemente instrumentos que permitam encontrar alternativas para resolvê-los de forma eficiente;
- confronta a teoria com a realidade sendo autocorrectivo e progressivo;
- não se interessa pelos factos isolados, mas tenta realizar formulações de carácter geral.

Lakatos e Marconi (1992) afirmam que o método hipotético-dedutivo inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese.

5.2.1 A Investigação em Turismo

Num seguimento às idéias basilares de investigação, a Organização Mundial de Turismo (OMT) define a investigação em turismo como: “ a formulação de perguntas, a recolha sistemática de informação para responder a perguntas, e a organização e análise de dados com o fim de obter tendências de comportamento e relações que contribuam para o entendimento do sistema, para a tomada de decisões e para a construção de previsões que permitam vários cenários alternativos no futuro.

Ao se considerar tal definição, nota-se claramente que a investigação em turismo possui procedimentos complementares. Uma componente teórica, baseada na formulação do problema a partir de uma lacuna de conhecimento e, complementando esta etapa, uma componente prática a qual destina-se à recolha de informação e à análise de dados com vistas a encontrar soluções para o problema identificado.

No entanto, a realização de investigação em turismo possui algumas limitações devido às suas especificidades e particularidades. De acordo com a OMT (2001), pode-se mencionar os seguintes condicionantes no processo de investigação em turismo:

- o carácter multidisciplinar do turismo, expondo algumas dificuldades na própria definição das variáveis e nos instrumentos de análise a serem utilizados;
- a amplitude da disciplina dificulta o maior aprofundamento em termos científicos próprios do turismo;
- a imprecisão do próprio negócio do turismo e a sua estrutura empresarial, composta, na sua maioria, por micro, pequenas e médias empresas;
- o turismo é um sector conjuntural guiado pela procura, o que torna difícil a análise da sua própria actividade;
- A falta de correlação entre a educação e a investigação, acarretando a ausência de estudos turísticos dos planos nacionais de investigação, existindo uma maior importância aos estudos técnicos.

Tendo em conta as dificuldades abordadas na investigação em turismo, o desenvolvimento de métodos que a suportem é de fundamental importância. Nota-se na literatura corrente que os processos de investigação são divididos em etapas, as quais seguem uma lógica universal. Pizam (1994) define o processo de investigação em turismo como “o fornecimento de informação que irá apoiar os gestores do sector do turismo a tomar decisões baseado em três requisitos básicos: objectividade; reprodutibilidade e; sistematização.

Tem-se como **objectividade** uma perspectiva independente do investigador acerca das respostas aos problemas da investigação. A **reprodutibilidade** é a procedimento que assegura a duplicação da investigação por parte de outros investigadores com a obtenção dos mesmos resultados. Por fim, a **sistematização**, a qual consubstancia-se como o mais importante aspecto dentro da investigação, na medida em que organiza o processo de investigação numa sequência lógica e interdependente. (Pizam, A. 1994)

Clark et al (1998), dentro do seu modelo de avaliação da investigação na área da gestão do lazer e hospitalidade divide numa estrutura generalista os passos da investigação: (i) escolha e definição do tema; (ii) revisão de literatura; (iii) recolha de dados; (iv) escolha de métodos; (v) análise de dados; (vi) conclusões.

Neste mesmo sentido generalista, mas numa forma mais pormenorizada, Pizam (1994) assume o processo de investigação estruturado nas seguintes etapas: (i) formulação do problema de investigação; (ii) revisão de literatura, (iii) definição de conceitos, variáveis e hipóteses; (iv) selecção do modelo de investigação; (v) selecção da técnica de recolha de dados; (vi) selecção dos assuntos; (vii) planeamento do tratamento dos dados e análise.

Seguindo a mesma linha, a OMT apresenta uma divisão do processo de investigação sintetizadas nas seguintes etapas:

- **Planeamento e Justificação do Problema:**

- Reconhecimento dos eixos e idéia da investigação
- Identificação e formulação do problema. Construção de hipóteses
- Definição de objectivos
- Estratégias de investigação
- Planificação dos tempos de execução
- Natureza dos resultados que se pretende obter
- Custo da investigação

- **Construção do Modelo Teórico**

- Revisão da literatura
- Levantamento de hipóteses
- Definição de Variáveis
- Selecção do processo de investigação

- **Determinação da População Objecto do Estudo e da Amostra Correspondente**

- Selecção e desenho da amostra
- Processo de amostragem
- Tamanho da amostra
- Elaboração de questionários

- **Codificação e Obtenção dos Dados**
 - Elaboração de Instrumentos
 - Obtenção das estatísticas descritivas
 - Análise de dados

- **Análise dos Resultados**
 - Elaboração e apresentação da informação

- **Aplicação da Investigação para os Fins Propostos**
- **Conclusões do Estudo**

Desta forma, a estrutura metodológica a qual orientou a presente investigação foi baseada nestas etapas definidas pela OMT, uma vez que esta sequência de etapas que sintetizam as principais fases da presente investigação, constituindo-se como uma ferramenta adequada aos objectivos pretendidos nesta tese.

5.3 Tema de Investigação

O sector do turismo é sistematizado por um elenco variado de stakeholders. O carácter fragmentado da actividade é visualizado na natureza essencialmente privada do sector e na predominância de pequenas e médias empresas na operacionalização dos destinos turísticos.

Entretanto, os governos nos seus diferentes níveis e representações também possuem um papel fundamental de intervenção nos destinos turísticos mediante a posse de poderes e recursos. Porém, a crescente dispersão dos mecanismos de poder inserindo os actores privados no processo de planeamento e de gestão altera profundamente o sector do turismo sendo possível afirmar que a questão da governancia assume-se como um importante elemento de análise no sector do turismo.

Esta diversidade de envolvidos implica a existência de diferentes interesses e objectivos, os quais podem influenciar de forma directa o desenvolvimento adequado da actividade turística. No entanto, existe uma dependência mútua entre os sectores público e privados na medida em que os governos, por sua vez, dependem das empresas privadas e da sua capacidade de competirem com outros destinos turísticos. Como é óbvio, a indústria turística também é fortemente dependente do sector público no estabelecimento de um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios e de recursos que estão apenas sob controle dos governos.

Dentro deste contexto, e tendo em conta a fragmentação dos actores, as relações entre os stakeholders ganham uma grande relevância no desenvolvimento do sector do turismo, sendo a questão da coordenação um elemento fulcral na gestão dos recursos e na mobilização da vasta diversidade de actores e dos vários interesses envolvidos, a partir do reconhecimento da interdependência entre os sectores público e privado e da urgência da existência de estruturas colaborativas assentes na partilha de visão e de objectivos.

Neste sentido, a existência de uma organização a qual exerça um papel de coordenação das redes de stakeholders que operam no sector do turismo é cada vez mais importante, as relações entre os sectores público e privado ganham um interesse particular sendo o estudo da governancia um importante elemento na compreensão e na gestão das várias dinâmicas existentes nos destinos turísticos.

5.4 Problema

A investigação parte, primordialmente, da formulação e delimitação adequada do problema, uma vez que nem todos os seus aspectos podem ser analisados de forma simultânea pelo mesmo pesquisador (Schluter, R. 2005). A sua formulação prende-se ao tema proposto esclarecendo a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio de procedimentos científicos (Lakatos and Marconi, 1992).

O problema formulado parte de uma pergunta de partida, a qual deve ter um carácter operacional e deve caracterizar-se como precisa, unívoca e realista, formulada com uma intenção de compreensão ou explicação da realidade do objecto de estudo (Pardal and Correia, 1995).

No que se refere ao tema da investigação, a pergunta de partida (ou afirmação) que caracteriza o problema está assente na crescente importância da governancia para a inovação e

competitividade dos destinos turísticos e na expansão das actividades, dos papéis e responsabilidades das DMOs na gestão dos destinos.

Neste sentido, **será que as Destination Management Organizations- DMO's podem promover governancia e inovação nos destinos turísticos?**

5.5 Hipóteses

De acordo com Clark (1998) as hipóteses são cristalizações das idéias geradas sobre o fenómeno estudado. De uma forma geral, uma hipótese é considerada como uma proposição acerca das qualidades ou comportamento de um fenómeno a qual será submetida a testes. Desta forma, as hipóteses são respostas preliminares aos questionamentos perpetrados pela investigação as quais necessitam ser verificadas.

No presente estudo, quatro hipóteses foram formuladas alinhadas aos objectivos previstos.

Hipótese 1- A Região de Turismo da Rota da Luz, através das suas actividades de gestão, pode contribuir para a promoção de governancia e inovação entre os stakeholders no destino de Aveiro.

Hipótese 2- Não existe, de modo formal, um processo colaborativo e participativo contínuo entre os stakeholders e a Rota da Luz na gestão da actividade turística em Aveiro.

Hipótese 3- Existe a predominância de uma noção limitada de colaboração e de parcerias dentro da rede de stakeholders na região de Aveiro.

Hipótese 4- A Região da Rota da Luz possui limitações estruturais que limitam o seu maior protagonismo na promoção de governancia e da inovação no destino de Aveiro.

5.6 Objectivos

Tendo em vista o problema de investigação definido, elaborou-se o objectivo geral, assim como os específicos, os quais possibilitarão responder de forma satisfatória o problema de investigação proposto.

5.6.1 Objectivo Geral

Neste sentido, a presente investigação tem como objectivo geral **examinar o papel da Região de Turismo Rota da Luz na promoção da governancia e da inovação na região de Aveiro.**

5.6.2 Objectivos Específicos

No intuito de alcançar o objectivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objectivos específicos:

- 1- Caracterizar a estrutura organizacional da Região de Turismo Rota da Luz e das entidades que integram a Comissão regional de Turismo.
- 2- Avaliar a capacidade da Rota da Luz na coordenação da rede de actores da Comissão Regional de Turismo.
- 3- Analisar a forma como os actores inseridos na Comissão Regional de Turismo se relacionam e as características destas relações.
- 4- Avaliar os níveis de conectividade na rede de actores da Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz.
- 5- Avaliar os níveis de proeminência das entidades que integram a Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz.
- 6- Investigar o nível de propensão dos actores da região para colaborarem e estabelecerem parcerias entre si no sector do turismo.
- 7- Analisar a percepção dos stakeholders acerca do papel da Rota da Luz na promoção de governancia e da inovação no sector do turismo da região.

5.7 Análise Sociométrica

Ao longo dos capítulos anteriores, foi possível perceber que a estrutura central do presente estudo está baseada na examinação das relações entre variados actores, tendo como objectivo principal a avaliação do papel da Região de Turismo da Rota da Luz na promoção de governancia e inovação. No entanto, o estudo das formas como as organizações se relacionam, assim como das características das redes de relacionamento estabelecidas por estes actores é apenas possível através do uso de técnicas específicas, mais conhecidas como análise sociométrica ou relacional.

A análise sociométrica teve o seu desenvolvimento na década de 80 no seguimento às novas idéias correntes na sociedade, como a descentralização, a informalidade, o pluralismo e as relações horizontais entre as organizações governamentais e os interesses organizados, etc.(Kenis and Schneider in Costa 1996). Além disso, um outro factor de grande importância para a maior visibilidade da análise sociométrica e para a sua concepção como uma unidade de análise fundamental para a sociedade moderna, constitui-se na percepção de que as organizações não podem e não trabalham de forma independente, uma vez que elas são intrinsecamente conectadas umas às outras (tjosvold in Costa 1996).

Costa (1996) em seu trabalho introduz a abordagem à análise sociométrica na atenção às relações interconectadas nas quais uma série de fenômenos são baseados. Apesar dos conhecidos benefícios das abordagens individuais no fornecimento de análises e percepções das características e crenças de indivíduos, alguns fenômenos devem, em contrapartida, ser estudados de uma forma interligada, na medida em que estes podem resultar de interações sociais e não de um comportamento individual.

A análise sociométrica ou análise das redes é o campo das ciências sociais o qual oferece a teoria para o estudo das relações estabelecidas entre indivíduos, grupos de indivíduos e organizações (Costa, 1996). Denzin in Costa (1996) aponta que a análise das redes percebe uma entrevista individual como uma parte de uma estrutura maior na qual o entrevistado encontra a si próprio, a sua rede de amigos, a loja ou estabelecimento onde trabalha, a equipa de boliche da qual integra, etc. Com isso, conclui-se que a principal diferença entre uma abordagem de redes e uma outra diferente relativa a um determinado processo é a inclusão de conceitos e de informação acerca das relações entre as unidades no estudo (Wasserman and Faust in Costa, 1996).

Assim, os dados obtidos a partir da análise sociométrica incluem informações que descrevem as formas nas quais indivíduos interagem com o ambiente externo, isto é, a informação é reunida através de questões de carácter relacional as quais visam analisar as características das relações entre indivíduos, investigando os seus contactos habituais, seus hábitos e preferências, o tipo de contactos que mantém, o nível dos contactos realizados, os motivos pelos quais alguns facilmente contactam e outros entram em conflitos (Costa, 1996).

Portanto, de acordo com Wasserman and Faust in Costa (1996) a unidade de análise na análise de redes não é individual, mas sim, uma entidade que consiste num grupo de indivíduos e das ligações entre eles. O método de análise de redes está centrado nos actores e nas suas ligações, podendo estas serem entre dois, três ou num sistema mais amplo de actores.

Desta forma, pode-se afirmar que a análise sociométrica é utilizada principalmente para estabelecer a posição dos stakeholders e as suas ligações com um enfoque nas relações existentes, mapeando e explicando esta rede de relações. Para tal, utilizam-se indicadores como, razão dos contactos, intensidade dos contactos, troca de recursos, etc. (Scott et al, 2008).

Como se pode verificar posteriormente, este campo de análise oferece um grande potencial para a área do turismo, uma vez que permite a compreensão da forma como as organizações do sector se conectam umas às outras; de como as estratégias e políticas são coordenadas; das características das relações entre organizações turísticas e de outros sectores; da influência que as relações revelam em cada uma; da razão pela qual o sector do turismo é gerido por poucas organizações proeminentes, etc. (Costa, 1996).

Desta forma, após todos os aspectos discutidos, acredita-se que a análise sociométrica é o meio mais adequado para analisar as questões centrais desta tese. Como mencionado anteriormente, na medida em que o objectivo principal está assente na avaliação do papel da Região de Turismo Rota da Luz na promoção de governancia e de inovação na região, o direccionamento da investigação à discussão das relações entre os actores da região é fundamental, sendo possível concluir que a maioria das questões a serem analisadas são de natureza relacional.

5.7.1 Técnicas para Representação e Interpretação das Redes

5.7.1.1 Sociogramas

Como discutido na secção anterior, as relações estabelecidas entre os actores da região constituem-se como uma componente fundamental para a obtenção dos objectivos deste estudo. Assim, tentou-se construir nesta tese métodos os quais possibilitassem uma avaliação eficiente dos tipos e das características das relações estabelecidas entre os actores que integram a Região de Turismo da Rota da Luz. Neste sentido, é também importante expor as técnicas utilizadas para a representação e interpretação da informação obtida.

Dentro da análise sociométrica, existem diferentes formas de representação, sendo uma delas os sociogramas. Moreno in Scott, N. et al (2008) afirma que as configurações sociais possuem estruturas as quais podem ser descritas como “sociogramas” no sentido de permitir a visualização do fluxo de informação no sistema. Isto levou ao desenvolvimento da análise de redes onde os actores e as suas relações são representados como pontos ou linhas. Desenvolvimentos posteriores também levaram à identificação de grupos de indivíduos com padrões similares de relações e à utilização de dados quantitativos através do uso de métodos estatísticos.

Os sociogramas constituem-se como importantes instrumentos de representação e interpretação das redes, possibilitando a visualização global das relações estabelecidas entre os actores e destacando aqueles mais relevantes e a forma como se relacionam. Existem várias técnicas de visualização das relações, uma vez que as redes podem assumir formas mais complexas. Para indicar se estas são recíprocas ou directas, é possível utilizar uma seta para indicar a direcção da relação. Isto é, na medida em que se estuda o fluxo de informações entre os actores, pode-se perceber que um actor A pode fornecer informação para o actor B, mas este não fornece informações ao actor A (figura 5.1). Além disso, também é possível verificar que as relações estabelecidas entre dois actores envolvem a troca de informação por ambos os lados (figura 5.2). (Costa, 1996; Scott et al, 2008) .

Figura 5.1- Exemplo de rede indirecta

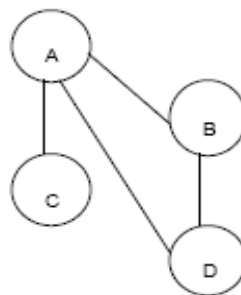
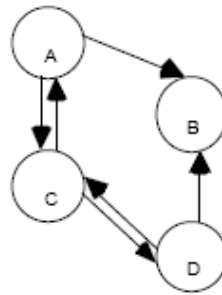


Figura 5.2 – Exemplo de rede directa (recíproca)



5.7.1.2 Equações Matemáticas

Apesar da clara importância dos sociogramas na análise e interpretação das informações de natureza relacional, estas estruturas podem, em algumas oportunidades, serem insuficientes para uma análise mais pormenorizada das interações existentes entre os actores numa rede. Desta forma, a análise pode ser complementada com algumas técnicas quantitativas, tais como equações matemáticas, de forma a obter uma interpretação mais rica e aprofundada da informação.

Neste sentido, utilizou-se nesta tese uma equação matemática destinada a obter uma visão mais clara da forma como os actores da Rota da Luz estabelecem as suas relações no sector do turismo. Assim, foi calculado o índice de conectividade das organizações dentro da rede. Assim como Costa (1996) em seu estudo, entende-se este indicador como a proporção entre o número de ligações possuídas por um actor e o número total de ligações que este, potencialmente pode possuir. Deve-se apontar que não serão consideradas neste estudo as relações auto direccionadas, isto é, o número máximo de ligações de um actor é $N-1$ e não N .

Este índice possui uma importante utilidade para os objectivos desta tese, na medida em que identifica as organizações com relações mais intensas na rede tendo, assim, uma maior propensão a maiores níveis de coordenação de estratégias e de actividades, bem como uma maior troca de informações. Além disso, o índice de conectividade pode também ser importantes para indicar aquelas organizações mais propensas a colaborar e a estabelecerem parcerias.

O índice de conectividade também se constitui nesta tese um dos indicadores de proeminência dos actores, na medida em que estes estão no centro múltiplas ligações numa rede, demonstrando, entre outras coisas, uma maior influência e prestígio dentro da rede.

Figura 5.3 – Índice de conectividade

$$IC = \frac{n_i}{N - 1}$$

onde:

n_i – número existente de ligações

N – tamanho da população

5.8 Técnicas de Recolha de Informação

Ao longo da presente investigação, foram escolhidas, basicamente, duas técnicas de recolha de dados: entrevistas-questionário e análise documental. Uma vez que grande parte da informação obtida nesta investigação foi obtida através das entrevistas-questionário, será dada uma maior atenção na sua estruturação e na forma como as informações foram colectadas a partir deste meio.

Tendo em conta as características da investigação em curso, a escolha da entrevista-questionário como instrumento principal método de recolha de informação está baseada na críticas limitações observadas por Costa (1996) da utilização de questionários postais quando aplicados em pesquisas relacionais. Além disso ainda existem algumas razões significativas para a sua utilização. Uma primeira causa diz respeito ao aumento das taxas de respostas. Como verificou Costa (1996) numa investigação semelhante, este método pode contribuir para o aumento nas taxas de resposta, particularmente, em relação aqueles entrevistados com problemas nas respostas a questionários no que concerne à sua disponibilidade.

Outra razão pela escolha deste método, e que acabou por se verificar na prática, refere-se à interpretação das respostas pelo entrevistado. De uma forma geral, os entrevistados respondem facilmente a questionários nos quais as questões estão sobre uma estrutura descritiva (ex. questões relativas à idade, sexo, preferências, características sócio-económicas, etc).

No entanto, constatou-se que questões de carácter relacional são muito mais difíceis de serem compreendidas dando margem a diferentes interpretações e prováveis enviesamentos na

pesquisa e colocando em risco a sua fiabilidade. Com isso, foi possível verificar a importância da presença do pesquisador no sentido de explicar os objectivos de cada questão e, consequentemente, facilitar as respostas por parte do entrevistado, na medida em que as questões são mais esclarecidas.

Além disso, as entrevistas permitem a realização de questões abertas, assim como possibilitam captar informações espontâneas, as quais apenas podem resultar da interacção entre o entrevistador e o entrevistado.

Desta forma, como salientou Costa (1996) em sua investigação, as entrevistas-questionário provaram ser instrumentos mais eficientes do que os questionários em processos de pesquisa os quais lidam com questões relacionais.

No que diz respeito aos dados secundários, foram utilizadas inúmeras fontes documentais de reconhecida importância para o sector do turismo e mais especificamente, para os objectivos da presente tese. Existe um vasto conjunto de informação disponível que se constitui como instrumentos úteis para a análise das várias questões desta investigação. As publicações realizadas por instituições internacionais, tais como a WTO e a OECD tiveram uma grande importância no fornecimento de informações a respeito das tendências do sector do turismo e do seu funcionamento a nível dos desempenhos de vários países ao redor do globo.

As revistas científicas também constituíram-se como instrumentos fundamentais na fase exploratória no fornecimento de informação para a estruturação teórica da presente tese. *Pode-se citar, entre outras, as revistas científicas The Journal of Sustainable Tourism, Annals of Tourism Research, Tourism Management, Revista Turismo e Desenvolvimento, Current Issues in Tourism, International Journal of Tourism Research, Tourism Geographies, Tourism Economics, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Entrepreneurship and Innovation.*

Para além disso, foram consultadas algumas publicações por entidades governamentais portuguesas inseridas no turismo (ex. Instituto do Turismo de Portugal, Região de Turismo Rota da Luz, Direcção Geral do Turismo) permitindo o acesso à informações essenciais para a avaliação da estrutura organizativa do turismo na região do distrito de Aveiro; das características da Região de Turismo Rota da Luz; e dos papéis desempenhados pela Região de Turismo Rota da Luz.

5.9 Estrutura da Entrevista-Questionário

Tendo em conta os objectivos definidos na presente tese, a entrevista-questionário foi construída e estruturada em quatro partes no intuito de visualizar as características das entidades que integram a Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz, como também das suas relações. Pretende-se com estas quatro áreas de análise responder às hipóteses e às perguntas de investigação definidas nesta tese.

A entrevista-questionário foi dividida em cinco partes principais: a parte I é realizada a caracterização das organizações inseridas na Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz; a parte II contém questões com um enfoque na natureza e nas características das relações entre estas entidades; a parte III inclui um conjunto de questões relacionadas com a coordenação, colaboração, parcerias e inovação, nomeadamente na importância da existência de uma organização liderante como promotora de coordenação e de colaboração entre as várias organizações que integram a Comissão Regional traçando-se um paralelo com o actual desempenho da Região de Turismo Rota da Luz. Ainda nesta parte, são incluídas questões a respeito da propensão destas entidades a ingressarem num processo colaborativo, das suas possíveis vantagens e desvantagens e da sua influência no processo de inovação.

A parte IV inclui questões abertas abordando especificamente a componente da inovação. Assim, pretendeu-se analisar a percepção dos entrevistados acerca do papel da entidade Rota da Luz na promoção de inovação no turismo da região, de potenciais contributos desta entidade para a inovação, e finalmente da promoção da inovação em sua actividade por parte de cada entrevistado.

Por fim, na parte V procurou-se reunir informações relativas aos entrevistados, sendo analisadas questões como idade, sexo, local de trabalho, e residência. Para além disso, uma vez que a presente tese investiga actores que, na sua maioria, possuem relações directas com o sector do turismo, considerou-se de grande importância a análise dos seguintes indicadores: as habilitações académicas dos entrevistados e a sua frequência em cursos em turismo.

A primeira parte da entrevista-questionário está relacionada ao conjunto de questões as quais visam analisar e descrever as características das organizações que compõem a Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz. Neste sentido, pretendeu-se buscar informações relativas ao número de empregados, ao montante do orçamento, à área de operação geográfica abrangida pela organização, à natureza da organização.

Outros importantes indicadores dentro da caracterização das organizações são, as questões relativas ao papel do entrevistado no sector do turismo, nomeadamente o cargo que desempenha na organização, se foi eleito ou nomeado para o referido cargo, o tempo de representação da organização na Região de Turismo Rota da Luz, e finalmente outras possíveis informações adicionais.

Na segunda parte, foram colocadas questões as quais visaram analisar as características das relações existentes entre os actores que integram a Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz visualizadas através dos contactos realizados entre si. Estas, foram estruturadas numa escala Likert de 5 pontos, uma vez comprovado o seu ajustamento à questões relacionais, como visto na investigação realizada por Costa (1996).

Assim, incluíram-se, primeiramente, duas questões de carácter orientador (Q1, Q2), as quais visam analisar a percepção dos actores acerca da representatividade actual da Comissão Regional de Turismo a partir da possibilidade de inserção de outras entidades com papel activo no turismo na comissão e os contactos realizados pelos integrantes entre si para assuntos exclusivamente relacionados com o turismo.

A identificação de possíveis actores não inseridos na comissão e de possíveis contactos com estes, além da verificação dos contactos realizados entre os participantes da comissão são indicadores que permitem desde logo, orientar grande parte das respostas posteriores nesta parte II, uma vez que estas, apenas serão realizadas sendo direccionadas para os contactos de facto correntes do entrevistado, o que possibilita avaliar de forma mais detalhada as características das relações existentes entre cada um dos integrantes da Comissão Regional de Turismo e eventualmente entre entidades que não estejam inseridas.

Dentro do enquadramento aos objectivos definidos na tese, e tendo em vista a complexidade existente no tratamento das relações existentes entre os actores, faz-se necessário analisar questões de relativa sensibilidade, como confiança, consenso, conflitos, dependência, representatividade dos stakeholders. Como verificou Costa (1996) em sua investigação, estes tipos de questões podem ser vistos como desagradáveis, colocando em risco a obtenção das respostas por parte dos entrevistados. Assim, no objectivo de evitar questões carácter sensível, procurou-se incluir questões que analisassem estes factores de forma indireta, a partir do cruzamento dos vários indicadores inseridos no restante das questões da parte II.

Desta forma, a compreensão das características das relações entre os actores da região está directamente ligada às seguintes questões: razão dos contactos (Q3), frequência dos contactos

(Q4), base dos contactos (Q5), importância das outras organizações para o funcionamento da organização no turismo (Q6), importância dos contactos realizados (Q7), influência dos contactos (Q8), visão compatível entre os contactos (Q9), coordenação de actividades entre os contactos (Q10), conflitos e desentendimentos entre os contactos (Q11), visão do turismo (Q12) e importância das organizações para o turismo (Q13).

Com a apresentação das características das relações entre os integrantes da Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz, é fundamental perceber se existe coordenação e processos de colaboração e de parcerias entre estas relações. Assim sendo, foram introduzidas numa terceira parte questões que visaram analisar o papel de liderança da Região de Turismo Rota da Luz a partir do seu actual desempenho na coordenação das organizações, e da propensão destas, a colaborarem entre si e a construir parcerias.

Para além disso, no intuito de embasar as questões anteriores, acreditou-se ser importante, incluir um grupo de questões estruturadas numa escala de três pontos relacionadas com as vantagens e desvantagens da existência de coordenação, colaboração e de parcerias entre os actores, assim como a relevância destes factores na promoção da inovação na região.

Na medida em que a ligação entre os conceitos de DMO's (Região de Turismo Rota da Luz), governancia e inovação constitui-se como o principal fio condutor da presente investigação, foram elaboradas numa quarta parte, questões abertas que se referem à inovação, mais especificamente à percepção da actual e futura contribuição da Região de Turismo Rota da Luz para a promoção da inovação do turismo na região. Ainda nesta etapa, são avaliadas as opiniões dos entrevistados acerca das acções que pretendem ou que estão a desenvolver nas suas respectivas áreas de actuação.

Finalmente, na parte cinco procurou-se reunir informações relativas aos entrevistados. Questões respectivas à idade, sexo, local de trabalho e de residência, habilitações académicas e frequência em curso de turismo. Acreditou-se ser importante a inclusão destas questões, na medida em que elas facilitam a visualização do tipos de relações estabelecidas entre as organizações a partir dos níveis de especialização dos entrevistados e da sua aproximação com o sector do turismo.

5.10 Amostragem

Ao longo do trabalho e com a introdução dos pilares teóricos foi possível perceber que as DMO's representam um eixo central na presente investigação. A ampla fragmentação do sector

do turismo com a existência de actores diversificados e, conseqüentemente, de interesses diferentes revela a necessidade de uma maior coordenação destes stakeholders para que os destinos turísticos funcionem de forma eficiente e competitiva.

Neste contexto, as DMO's surgem como elementos fundamentais na coordenação da rede de stakeholders envolvidos no sector e na mobilização dos diferentes interesses existentes entre estes actores. Assim, e tendo em vista que os objectivos principais da presente tese estão assentes nas DMO's e no seu potencial papel na promoção de governancia e da inovação nos destinos turísticos, procurou-se escolher uma área na qual fosse possível encontrar elementos que fornecessem um estudo representativo.

Com o conhecimento de que o turismo em Portugal é operacionalizado num universo de 19 organizações regionais de turismo, escolheu-se a Região de Turismo Rota da Luz como a amostra para a realização da investigação. Esta escolha deveu-se às seguintes razões: a realização de investigações ligadas à Região de Turismo da Rota da Luz, e à sua área de abrangência, o que demonstra a existência de elementos representativos para explicar as questões levantadas por esta investigação.

A composição dos membros da Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz também se constitui numa outra razão pela sua escolha. A existência de membros dos mais diversos sectores envolvidos no turismo tanto públicos como privados representa a transversalidade do sector. Além disso, verificou-se também na comissão regional a existência de representantes do sector privado inseridos na categorização dos produtos característicos do sector do turismo, na Conta Satélite do Turismo (CST) como proposta pela Organização Mundial de Turismo.

Um outro factor importante para a escolha está na inserção da cidade de Aveiro na região abrangida pela Rota da Luz, sendo esta, foco de investigadores da Universidade de Aveiro. Acreditou-se que este factor poderia facilitar o acesso a informações na Região de Turismo da Rota da Luz, uma vez que existe uma relação próxima entre esta organização e a Universidade de Aveiro sendo esta, um dos membros da Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz.

Por fim, a escolha pela Rota da Luz também levou em conta as limitações humanas, económicas e logísticas existentes, uma vez que, como foi referido anteriormente, a Universidade de Aveiro está inserida na região de abrangência da organização de turismo.

No que diz respeito à Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz, a sua estrutura é dividida em extratos, sendo 50% de câmaras municipais, 25 % de entidades públicas e 25% de entidades

privadas, além de um lugar especial para o presidente da organização. Assim, a comissão é composta por uma população de 30 entidades, sendo 15 câmaras municipais, 7 entidades públicas, 7 entidades privadas e a organização regional de turismo Rota da Luz.

A amostra seleccionada para a aplicação da investigação possui 30 membros representados na Comissão Regional de Turismo. No entanto, o Instituto do Desporto Português foi desconsiderado no processo de investigação devido a algumas questões. Verificou-se que apesar, de ser um membro da comissão regional, esta entidade não comparece às reuniões periódicas realizadas na organização de turismo, não possuindo relações com a Região de Turismo Rota da Luz e com os outros membros da comissão. Além disto, por estar sediado em Lisboa, e pelas eventuais dificuldades logísticas associadas a este factor, acreditou-se que a exclusão do Instituto do Desporto Português não se constituiria como um factor que pudesse influenciar a fiabilidade da investigação.

A tabela 5.1 apresenta o número de entrevistas-questionário aplicadas na Região de Turismo da Rota da Luz a partir das entidades entrevistadas incluídas na amostra.

1. Câmara Municipal de Águeda
2. Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha
3. Câmara Municipal de Arouca
4. Câmara Municipal de Aveiro
5. Câmara Municipal de Castelo de Paiva
6. Câmara Municipal de Estarreja
7. Câmara Municipal de Ílhavo
8. Câmara Municipal de Murtosa
9. Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis
10. Câmara Municipal de Oliveira do Bairro
11. Câmara Municipal de Ovar
12. Câmara Municipal de S. João da Madeira
13. Câmara Municipal de Sever do Vouga
14. Câmara Municipal de Vagos
15. Câmara Municipal de Vale de Cambra
16. Região de Turismo da Rota da Luz
17. Universidade de Aveiro
18. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional- Norte
19. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional- Centro
20. Administração do Porto de Aveiro
21. Capitania do Porto de Aveiro
22. Associação de Hotelaria Regional do Distrito de Aveiro- AHRDA
23. Representante dos Estabelecimentos Similares dos Hoteleiros
24. Representante das Agências de Viagem e de Turismo
25. Representante das Agências de Aluguer de Automóveis s/ Condutor
26. Representante dos Parques de Campismo
27. Representante da Federação do Folclore Português
28. Representante do Sindicato da Indústria Hoteleira e Similares

29. Representante da Secretaria de Estado do Turismo
--

Tabela 5.1 Amostra das organizações escolhidas para a realização da entrevista-questionário

5.11 Análise Crítica da Metodologia

Como abordado anteriormente, o presente capítulo se propôs a analisar as opções metodológicas realizadas nesta investigação. Após esta análise, acredita-se que é importante discutir os pontos fortes e fracos da metodologia utilizada, assim como as dificuldades encontradas na sua realização.

No que se refere à análise sociométrica realizada, grande parte dos comentários a serem feitos nesta secção já foram apresentados e discutidos na secção 6.7. Com efeito, ficou demonstrado que a análise sociométrica é o método mais adequado aos objectivos definidos na investigação, na medida em que esta possibilita uma visualização da complexidade das relações estabelecidas entre as organizações, factor fundamental para a competitividade de várias áreas, principalmente para o turismo, marcado pela grande diversidade de envolvidos e por sua natureza fragmentada.

Em contrapartida, apesar do potencial oferecido pela análise sociométrica no estudo das relações, enfrentaram-se algumas dificuldades relacionadas com a falta de meios para analisar os dados e com o elevado consumo de tempo para a sua realização. Inicialmente, foi pensado que toda a informação recolhida poderia ser analisada através do SPSS. No entanto, foi possível perceber posteriormente que este programa não é a ferramenta mais adequada para a análise de dados relacionais, uma vez que ela apenas consegue analisar parte da informação recolhida.

Assim, foi necessário a um redesenho dos dados obtidos com a utilização de métodos e técnicas alternativas, o que tornou a análise da informação mais longa e trabalhosa.

Relativamente aos métodos utilizados para a recolha dos dados na Comissão Regional de Turismo, a utilização da entrevista-questionário já foi amplamente discutida na secção 5.8. Verificou-se na prática que, apesar de conter questões mais complexas, as entrevistas-questionário constituíram-se como os instrumentos mais adequados para a obtenção de dados relacionais, principalmente no que diz respeito à minimização de interpretações erradas por parte do entrevistado, uma vez que o entrevistador esteve presente para esclarecer as questões da forma mais adequada, evitando possíveis enviesamentos.

Para além disso, a presença do entrevistador, juntamente com a inclusão de questões abertas contribuíram para criar um ambiente de maior abertura e de informalidade entre o entrevistador e o entrevistado facilitando a captação de informações espontâneas e mais detalhadas, de grande importância para a investigação.

Apesar de todos os pontos fortes da utilização da entrevista-questionário na análise sociométrica, não foi possível evitar alguns constrangimentos relativos a enviesamentos nas respostas. Tendo em vista que as entrevistas-questionários pretenderam recolher a visão institucional das organizações e que foram realizadas junto aos representantes destas entidades, percebeu-se que, em alguns casos, a experiência e opinião pessoais do entrevistado prevaleceram nas respostas dadas no inquérito.

Acrescentando-se a este factor, e de certa forma ratificando a escolha pela utilização da entrevista-questionário, a baixa percepção do tema abordado pela tese por parte de alguns entrevistados. Além disso, também foi encontrada alguma resistência por algumas entidades para o agendamento da entrevista retardando, assim, a obtenção dos dados e, colocando em risco o sucesso da tese.

5.11 Conclusão

Como discutido no presente capítulo, o objectivo desta tese é avaliar o papel da Região de Turismo Rota da Luz na promoção de governancia e inovação na região. A introdução da discussão a respeito das DMO's e da governancia ao longo do trabalho põe em foco as relações entre as organizações na Rota da Luz. Com efeito, ficou claro que para a obtenção dos objectivos da investigação, é fundamental o estudo das relações estabelecidas entre as organizações que integram a Comissão regional de Turismo.

Desta forma, a construção do presente capítulo foi baseada no estudo das relações estabelecidas entre as organizações que integram a Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz. Neste sentido, a utilização da análise sociométrica revela-se como um elemento fundamental para a obtenção dos dados, na medida em que permite visualizar a forma como as organizações interagem na região.

Entretanto, este capítulo também expôs que apesar do potencial da análise sociométrica para o sector do turismo, esta também apresenta maiores dificuldades na sua realização,

nomeadamente na falta de técnicas padronizadas de análise de informação e do maior consumo de tempo em comparação com outros tipos de análise.

Por fim, acredita-se que as opções metodológicas apresentadas no presente capítulo podem dar um importante contributo para o aprofundamento para a discussão académica dentro do sector do turismo, contribuindo para que se compreenda e clarifique cada vez mais a sua forma de funcionamento, e consequentemente, existam maiores e melhores soluções para os problemas enfrentados no sector.

Capítulo 6 - Análise de Dados I – A Região de Turismo de Turismo Rota da Luz

6.1 Introdução

Ao longo dos capítulos de revisão de literatura foi possível perceber que a questão da governancia tem se tornado cada vez mais importante para os destinos turísticos. A grande fragmentação existente no sector do turismo com uma vasta variedade de actores com diferentes actividades, dimensões e objectivos requer a existência de coordenação e de relações de colaboração no planeamento e gestão para que as áreas-destinos possam ser eficientes, competitivas e inovadoras.

É neste contexto que as Destination Management Organizations- DMO's. Estas organizações têm assistido nas últimas décadas um crescimento expressivo dos seus papéis tendo cada vez mais responsabilidades nas funções de gestão nos destinos turísticos. Dentro destes novos papéis, as DMO's surgem como actores fundamentais na coordenação da rede de actores e na mobilização dos vários interesses e objectivos existentes. Na medida em que as relações entre os stakeholders são elementos essenciais para a compreensão das dinâmicas e do funcionamento do sector do turismo, estas organizações possuem um papel cada vez mais central na promoção de governancia e de inovação nos destinos turísticos.

Desta forma, e tendo em vista as idéias expostas, a presente tese tem como objectivo central examinar o papel da a Região de Turismo da Rota da Luz na promoção de governancia e de inovação na região. Neste sentido, o presente capítulo foi estruturado de forma a apresentar os dados referentes às características da Região de Turismo da Rota da Luz e das entidades que integram a sua Comissão Regional de Turismo, assim como a forma como estas organizações se relacionam.

Com isso, na secção 6.2 apresentam-se as características da Rota da Luz e dos membros da Comissão Regional de Turismo em termos de tamanho, orçamento e qualificação. Após a exposição das informações básicas da Rota da Luz e das entidades da Comissão Regional de Turismo, desloca-se a discussão para a análise sociométrica na secção 6.3 na qual apresenta-se a forma como os actores se relacionam quando discutem questões ligadas ao turismo através das características dos contactos estabelecidos na rede de organizações da RTRL.

6.2 A Região de Turismo da Rota da Luz

6.2.1 Características da Região de Turismo da Rota da Luz

A Região de Turismo da Rota da Luz (RTRL) faz parte das 19 regiões de turismo definidas ao longo do território português. Estas regiões abrangem 84% dos municípios portugueses, 86% do território, assim como aproximadamente 70% dos gastos das dormidas nos equipamentos de alojamento.



Figura 6.1 - Mapa da Região de Turismo da Rota da Luz

A RTRL opera dentro da região centro de Portugal, mais especificamente o território composto pelos municípios do distrito de Aveiro. A organização possui 29 membros na sua comissão regional de turismo, sendo 15 câmaras municipais, e outras 14 organizações públicas e privadas incluindo a própria entidade Rota da Luz.

Dentre as organizações públicas representadas na comissão regional de turismo, estão as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro e do Norte (CCDR's); a Universidade de Aveiro; a administração e a capitania do porto de Aveiro; o Sindicato da indústria hoteleira e similares; a Secretaria de Estado do Turismo; a Federação do Folclore Português; e o Instituto do Desporto de Portugal.

Dentre as organizações privadas, estão a Associação de Hotelaria Regional do Distrito de Aveiro (AHRDA); os estabelecimentos similares dos hoteleiros; as agências de viagens e de turismo; as agências de aluguer de automóveis sem condutor; e os parques de campismo.

Em relação ao orçamento da RTRL, foi possível observar alguns pontos relevantes. Nos últimos três anos, a entidade apresentou um orçamento de aproximadamente €1.000.000, tendo o ano de 2007 apresentado um montante aproximado de €1.500.000. Deste total, 75% foram repassados pelo Estado e os outros 25% foram captados através de candidatura a programas de financiamento comunitários.

Apesar de possuir um orçamento sensivelmente maior ao registado na década passada (Costa, 1996), é possível notar que ainda existe uma grande dependência da transferência de recursos do governo nacional, o que influencia na autonomia da entidade na implementação das suas actividades. Como consequência deste factor, a RTRL possui limitações na geração de receitas próprias, tendo estas apenas 0,17% de participação no orçamento da organização.

No que diz respeito a estrutura do orçamento da RTRL, apesar de obrigatoriedade de destinar 50 % do montante às actividades de promoção percebeu-se que nos últimos dois anos, e principalmente no ano de 2007, registou-se um maior aumento no direccionamento de recursos às áreas do planeamento e de envolvimento, formação e qualificação de recursos humanos. A tabela (x) apresenta a percentagem dos gastos realizados nestas áreas.

Orçamento RTRL	Gastos- planeamento (8,6%)	Gastos- envolvimento e qualificação (13%)	Gastos- pessoal (31%)
€ 1.499.495	€ 130.000	€ 195.000	€ 468.475

Tabela 6.1 – Orçamento e Gastos por categorias

Apesar de ainda manter uma elevada percentagem de gastos com pessoal, e de ainda ter como principal actividade a promoção, percebe-se que a RTRL tem direccionado importantes no sentido de assumir um papel mais activo e eficiente na gestão e planeamento da região.

Além disso, um outro aspecto importante, e que será visto posteriormente, as estratégias e a visão da RTRL já não estão centradas na atracção do máximo número de turistas, e sim na transformação da região de Aveiro num destino turístico competitivo e sustentável.

No entanto, como foi possível perceber, a operação da RTRL está condicionada a alguns problemas enfrentados relativos à sua pequena dimensão, à extrema dependência do governo nacional e ao excesso nos gastos administrativos e com pessoal. Esta estrutura organizacional na qual a RTRL opera dificulta um maior direccionamento de recursos às áreas de planeamento e de qualificação de recursos humanos, factores essenciais para o desenvolvimento da região. Além disso, a obrigatoriedade da realização de 50% do orçamento na promoção, constitui-se como um constrangimento a ser enfrentado pela organização, na medida em que podem existir prioridades diferentes de investimento.

6.2.2 Características dos Membros da Comissão Regional de Turismo

6.2.2.1 Dimensão das Organizações Representadas pelo Número de Empregados

Como visto nos capítulos 3 e 4, o tamanho das organizações é fundamental para o processo de colaboração entre elas, na medida em que define aquelas que possuem mais influência nas decisões e as que detêm mais recursos. Além disso, foi também verificado que a dimensão das organizações no sector do turismo é um factor fulcral na criação de inovação, uma vez que estas possuem mais capacidades de absorver informação e de criar conhecimento.

Assim sendo, acredita-se que o número de empregados e o montante do orçamento constituem-se como importantes indicadores da dimensão das organizações representadas na Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz.

No que se refere ao número de empregados, existe um grupo relativamente grande de organizações de pequena dimensão, as quais possuem um número de empregados entre 0 e 30 representando 25% do total das organizações representadas na comissão. Neste grupo, encontram-se os representantes do sector privado, nomeadamente, das agências de viagem, de aluguer de automóveis, dos hotéis (AHRDA), dos parques de campismo, do sindicato da hotelaria e dos similares hoteleiros e da Federação do Folclore Português.

O segundo e maior grupo integra as organizações que possuem entre 30 e 300 empregados. Dentre estas organizações, encontram-se as Câmaras Municipais localizadas no interior do

Distrito de Aveiro e geograficamente ligados à região Norte e à cidade do Porto, como Castelo de Paiva, Vale de Cambra e Arouca. Para além destes, estão aqueles que estão distantes das zonas litorâneas, como Aguéda, Albergaria, Sever do Vouga, Vagos, São João da Madeira e Murtosa. A exceção é o município da Murtosa, que está localizado na costa litorânea, no entanto possui dimensões territoriais bastante reduzidas e baixa densidade populacional. Além destas, estão incluídas algumas organizações públicas de médio porte como a Administração do Porto de Aveiro e a Capitania do Porto de Aveiro.

Ainda neste mesmo grupo, incluem-se algumas organizações de dimensões sensivelmente maiores. Os municípios inseridos neste grupo caracterizam-se por níveis médios de desenvolvimento. Nele, são comportados os municípios de Estarreja, Ílhavo

Por fim, num terceiro grupo estão as organizações que empregam mais de 300 pessoas. Este grupo comporta os municípios localizados na zona litorânea, marcados por eficientes acessibilidades e bons níveis de desenvolvimento socioeconómico e turístico, tais como Aveiro e Ovar. A exceção é o concelho de Oliveira de Azeméis que apesar de possuir um alto número de empregados, não possui os mesmos indicadores de desenvolvimento dos municípios litorâneos. Dentre as entidades públicas inseridas neste grupo, estão a Comissão de coordenação e desenvolvimento regional da região centro- CCDRC, a comissão de coordenação e desenvolvimento regional da região norte- CCDRN, a Universidade de Aveiro e a Secretaria de Estado do Turismo.

Os resultados apresentados nesta secção têm uma importância central dentro deste trabalho. Foi possível perceber ao longo dos capítulos teóricos que a dimensão das organizações é fundamental para a representatividade do sector. O tamanho das entidades é um elemento decisivo na promoção de colaboração e no estabelecimento de parcerias, na medida em que influencia no poder e na influência de cada actor nas decisões. Para além disso, também foi possível verificar que o tamanho dos actores é um factor-chave na criação e difusão de inovação.

6.2.2.2 Dimensão das Organizações Representadas pelo Orçamento

No que se refere ao orçamento, foram caracterizados quatro grupos os quais possuem algumas similaridades com os definidos no tópico anterior sendo importante, no entanto, destacar alguns aspectos.

Num primeiro grupo, foram incluídas as organizações com um orçamento máximo de € 300.000. Este grupo representa 13% do total de organizações representadas na comissão regional de turismo possuindo as seguintes características: todos os seus componentes são de pequena dimensão e são na sua maioria organizações do sector privado.

O segundo grupo de organizações compõe 24% do total das entidades representadas na comissão regional de turismo da Rota da Luz, com orçamento entre € 300 mil e 6 milhões e composto tanto por entidades públicas como privadas. Entre as primeiras, estão a Capitania de Aveiro, a Administração do Porto de Aveiro- APA, a Universidade de Aveiro e a própria Região de Turismo da Rota da Luz.

No terceiro grupo, encontra-se a maioria das organizações representadas, cujos orçamentos somam entre € 6 milhões e 30 milhões. Neste grupo é possível perceber algumas similaridades com o que foi identificado no tópico anterior no que diz respeito às características das organizações que a compõem. Nele está grande parte das câmaras municipais localizadas no interior da região e outras que apresentam modestos índices de desenvolvimento económico e turístico, tais como Castelo de Paiva, Arouca, Sever do Vouga, Vagos, Albergaria-a-velha. Para além dos municípios, ainda estão incluídas neste grupo as comissões de coordenação e de desenvolvimento regional das regiões centro e norte (CCDR-C e CCDR-N).

Num quarto e último grupo, estão as organizações com orçamentos superiores a €30 milhões. Assim como verificado no tópico anterior, as organizações incluídas neste grupo têm como características um bom nível de desenvolvimento turístico e estão localizadas na costa litorânea da região, como Aveiro e Ovar, com exceção do município de Águeda e Oliveira de Azeméis. Inclui-se ainda neste grupo a Secretaria de Estado do Turismo.

6.2.2.3 Sexo dos Membros da Comissão Regional de Turismo

Após a discussão da dimensão das organizações que integram a Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz pelos seus empregados e orçamentos, faz-se importante analisar alguns aspectos a respeito dos indivíduos que representam estas organizações.

Relativamente ao sexo, verificou-se que 86% do total de indivíduos que representam as organizações na comissão regional de turismo são do sexo masculino, enquanto 14% são do sexo feminino. Um factor relevante a ser notado é que a grande totalidade das mulheres representam câmaras municipais, demonstrando um maior acesso da mulheres a cargos

públicos. Por outro lado, ficou evidenciado que os homens ainda ocupam a maioria dos cargos tanto públicos, como privados.

6.2.2.4 Idade dos Membros da Comissão Regional de Turismo

No que diz respeito à idade dos indivíduos, verificou-se que 24% dos indivíduos estão numa faixa etária entre 25 e 34 anos. Entretanto, percebeu-se uma maior incidência de pessoas com idade entre 35 e 44 anos, representando 34% do total dos indivíduos. Registou-se ainda que 24% dos indivíduos estão inseridos na faixa etária entre 45 e 54 anos e que 17% possuem idade entre 55 e 64.

Após a exposição dos dados, é importante destacar distribuição etária pelos diferentes tipos de organizações existentes na comissão regional, na medida em que podem sugerir, mesmo que indirectamente, alguns padrões de comportamento existentes em cada tipo de organização.

Analisando as câmaras municipais, observaram-se algumas características importantes. Dos sete representantes com idade entre 25 e 34 anos, seis, ou 85% representam câmaras municipais, demonstrando que estas entidades recebem cada vez mais pessoas mais jovens, o que pode sugerir um maior nível de actualização dos seus representantes.

Além destes, seis representantes possuem idade entre 35 e 44 anos e outros três estão numa faixa etária entre 45 e 54 anos. É importante notar que não há representantes nas câmaras municipais com idade superior a 54 anos.

No que diz respeito às organizações públicas, predominaram os indivíduos com faixas etárias entre 45 e 54 anos, com 57% do total de representantes das entidades. Ainda foi registado um representante para cada grupo etário, de 25 a 34, de 35 a 44 e finalmente de 55 a 64 anos.

Em relação às entidades privadas, registou-se uma divisão entre os seus representantes, com 57% destes apresentando idade entre 55 e 64 anos e outros 29% dentro de uma faixa etária entre 35 e 44 anos. Apenas foi registado um representante com idade entre 45 e 54 anos complementando os 14% restantes.

A realização da análise da faixa etária dos responsáveis pela representação das entidades da comissão deveu-se à sua importância na observação de alguns possíveis padrões de comportamento entre os grupos, além de uma eventual maior propensão ao estabelecimento de

relações mais próximas e de parcerias entre as organizações. Apesar de não ser possível afirmar através da presente investigação que o factor idade possui uma influência directa no nível das relações entre os actores e na sua propensão a inovarem, sugere-se que, como poderá ser visto posteriormente (ver secções 6.3 e 7.4), a idade dos representantes, mesmo não sendo um dos factores mais relevantes, pode possuir influência nas relações entre os actores e, principalmente, na sua propensão a novas idéias e à inovação.

6.2.2.5 Qualificações dos Membros da Comissão Regional

No que se relaciona com o nível de qualificação dos membros da Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz, verificou-se que aproximadamente 80% destes possuem cursos de nível superior, demonstrando que o turismo, por sua amplitude, é visto como um sector aglutinador de diferentes interesses e actividades.

Dentre os diferentes campos de formação existentes entre os representantes, destaca-se a área da engenharia (13, 6%) com a presença de um engenheiro mecânico, um de minas e um publicitário; a economia (13, 6%); com três representantes; o ensino (13,6%); direito (9%); planeamento urbano e regional e ordenamento do território (9%); história (4,5%); marketing (4,5%); ciências do desporto (4,5%); ciências religiosas (4,5%); gestão (4,5%); geociências (4,5%); e agronomia (4,5%).

Um ponto importante, refere-se aos níveis de qualificação dos representantes das organizações privadas. Nenhum dos representantes possui formação superior, tendo cinco deles apenas finalizado o ensino secundário e um o 3º ciclo do ensino básico. Apesar da formação superior nem sempre se constituir como um factor essencial para a gestão das organizações, é inegável que a sua ausência influencia negativamente na eficiência e qualidade da sua gestão, assim como na propensão destas organizações a inovarem.

Entretanto, é importante ter em atenção que, apesar do alto grau de formação existente na Rota da Luz, apenas dois indivíduos, ou 9% do total de representantes possuem cursos superiores na área do turismo, sendo um mestrado em gestão em turismo e uma pós-graduação em marketing turístico.

Os resultados expostos na presente secção trazem evidências empíricas às idéias apresentadas ao longo desta tese, que o sector do turismo tem uma natureza multifacetada e fragmentada, com

uma infinidade de diferentes sectores em operação e com diferentes interesses. A existência de organizações de diferentes áreas com membros de variados campos de estudo pode trazer uma boa massa crítica para o sector, principalmente, na definição de políticas e estratégias. Além disso, o alto grau de formação dos membros justifica os dados obtidos (ver secção 7.2), no que se refere à sua receptividade favorável à promoção de colaboração, ao estabelecimento de parcerias e à necessidade da existência de coordenação do sector.

Além disso, o alto nível de formação em outras áreas encontrado na Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz, principalmente nas câmaras municipais, reflecte na forma como o sector do turismo é percebido por cada organização, o que pode ser visualizado no nível de compatibilidade de objectivos, de coordenação das actividades e nos conflitos existentes entre os stakeholders, como será possível verificar na secção 7.2.

Por fim, os resultados obtidos demonstram claramente que, apesar da crescente importância dada ao sector do turismo, sobretudo pelas câmaras municipais, e da necessidade de um maior profissionalismo de todos os actores, os membros da Comissão Regional de Turismo são, na sua maioria, de outras áreas com pouquíssimas ligações com a actividade, o que contribui para explicar o actual estágio de amadorismo em algumas câmaras e organizações da comissão regional.

6.3 Características das Relações entre os Actores da Comissão Regional de Turismo Rota da Luz

A presente secção introduz a abordagem da análise sociométrica, a qual propõe-se a analisar as relações existentes entre os actores representados na Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz. Assim sendo, visa-se aqui, analisar as características das relações entre os actores da comissão regional, e avaliar a capacidade da entidade Rota da Luz na coordenação da rede de actores da Comissão Regional de Turismo.

Nesta secção, toda a informação reunida foi obtida através da entrevista-questionário, na medida em que este instrumento contém questões com um enfoque relacional ligadas à forma como as organizações integram entre si na rede, tais como razão e frequência do contacto, importância do contacto e do trabalho das outras organizações, nível de influência das outras organizações, compatibilidade de objectivos e de estratégias no turismo, etc.

Dentro da abordagem da análise sociométrica, e de forma a tornar a análise da informação recolhida mais eficiente e clara, foram utilizados alguns métodos como sociogramas e equações matemáticas.

6.3.1 Níveis de Conectividade

A figura 6.1 é um sociograma que mostra a forma como os membros da Comissão Regional de Turismo estão ligados uns aos outros para lidarem com assuntos relativos ao turismo. Esta estrutura visa fornecer um quadro geral da rede de relacionamento estabelecida entre os actores na Região de Turismo da Rota da Luz, na qual os círculos correspondem aos actores e as linhas aos contactos realizados por cada um.

Tendo em vista a densidade da rede de ligações da Região de Turismo da Rota da Luz, o sociograma deve ser acompanhado de uma abordagem quantitativa no sentido de complementar a sua análise e de reconfirmar a informação fornecida.

Como discutido no capítulo anterior, os níveis de conectividade constituem-se como importantes indicadores na identificação das organizações as quais estão ligadas mais intensamente às outras expondo, portanto, maiores níveis de coordenação de actividades e estratégias, maior acesso à informação (Costa, 1996).

Desta forma, na medida em que os objectivos principais desta tese estão inseridos nas questões da governancia, passando pela a avaliação do papel da Região de Turismo Rota da Luz na coordenação dos vários stakeholders que integram a sua Comissão Regional de Turismo e pela análise das características das suas relações, é de grande importância analisar os níveis de conectividade de cada actor inserido nesta rede interorganizacional, complementando, assim, a análise dos dados com a introdução de um indicador quantitativo.

Ainda em relação aos objectivos da tese, os níveis de conectividade podem ainda serem importantes indicadores na representação dos actores mais propensos à colaboração e ao estabelecimento de parcerias.

No que se refere aos índices de conectividade encontrados na Região de Turismo da Rota da Luz, foi realizada uma análise e os resultados são apresentados na tabela 6.3 onde são apresentados o número de ligações e os índices de conectividade de cada representante da comissão regional.

Em relação aos resultados obtidos na tabela 6.3, verificou-se que existe um total de 259 ligações entre os representantes variando entre 2 e 28. Entre os membros da comissão regional de turismo, observou-se que os níveis de conectividade atingem os seus menores valores 0,07%, 0,10% e 0,14%, todos correspondem às entidades privadas (agências de viagem, de aluguer de veículos, parques de campismo e similares hoteleiros) com respectivamente 2, 3 e 4 ligações com outras organizações (ver tabela 6.4). Apesar de não serem conclusivos, estes dados sugerem que a pequena dimensão das entidades privadas (ver secção 6.2.2) possui alguma influência na forma como estas interagem dentro da rede, denotando a sua baixa interacção dentro da rede de actores da região.

No entanto, foram também registadas dois casos particulares. A AHRDA, apesar de orçamento reduzido e baixo número de empregados, possui uma interacção bastante activa dentro da rede, estabelecendo relações relativas ao turismo com 15 organizações, tendo assim um índice de conectividade de 0,53. Acredita-se que tal protagonismo pode ser justificado, primeiramente, através da percepção da representatividade da actividade, da importância central que a hotelaria possui dentro da cadeia de serviços do turismo e, consequentemente, para o funcionamento do sector.

Somando-se a este factor, e como poderá ser visto posteriormente (ver secção 6.3.2 a 6.3.11) este protagonismo é representado pela qualidade e eficiência das relações estabelecidas com as outras organizações, assim como pela percepção dos outros membros da comissão regional de turismo acerca da importância da AHRDA para o turismo da região.

O outro caso é o da Federação do Folclore Português (FFP), que tal como a AHRDA, possui dimensões reduzidas, mas estabelece relações com uma ampla gama de organizações, apresentando um índice de conectividade de 0,60. No entanto, uma análise mais aprofundada das entidades que a FFP se relaciona pode justificar este elevado número de ligações realizadas. As dezassete ligações relacionadas com o turismo estabelecidas pela FFP englobam todas as quinze câmaras municipais, a RTRL e a Universidade de Aveiro. Este dado, expõe, primeiramente que a interacção da FFP dentro da rede apenas é restrita às entidades públicas, o que é explicado pela intrínseca ligação existente entre a sua área de actuação e as atribuições das organizações públicas, principalmente das câmaras municipais, na área da cultura.

No que se refere às entidades públicas, foi possível observar índices de conectividade com variação entre 0,21 (CCDR-N) e 0,53 (Universidade de Aveiro), tendo apenas esta última, entre todas as entidades públicas representadas, um número maior que dez ligações na rede. Este facto pode ser melhor entendido através da visualização da distribuição destas interacções. Quase

metade do total de relações estabelecidas com a Universidade de Aveiro advém das câmaras municipais e aproximadamente 25% com entidades públicas. Estes dados demonstram que existe uma maior aproximação dos concelhos da região com a Universidade de Aveiro para o tratamento de questões ligadas ao turismo, principalmente nas áreas da investigação e pesquisa.

Relativamente às câmaras municipais, observou-se que todas elas com exceção de São João da Madeira, possuem um índice de conectividade superior a 0,20. Este dado sugere que estas organizações possuem os maiores índices de conectividade da comissão regional.

Com efeito, com base nas informações anteriores, verificou-se que as entidades públicas e privadas possuem menores níveis de conectividade na rede quando comparadas com as câmaras municipais.

Os resultados obtidos demonstram que todas as entidades da comissão possuem ligações com a Rota da Luz, como pode também ser visualizado na figura 6.1. No entanto, isto já era uma situação esperada, uma vez que a Rota da Luz e todas as entidades estão ligadas através da comissão regional de turismo.

A realização da análise dos índices de conectividade por tipos de organizações possibilitou a percepção de que as entidades privadas têm o menor valor entre os três tipos de organizações existentes. Este dado reafirma as informações dadas anteriormente, as quais afirmam que estas entidades possuem os menores números de ligações na rede.

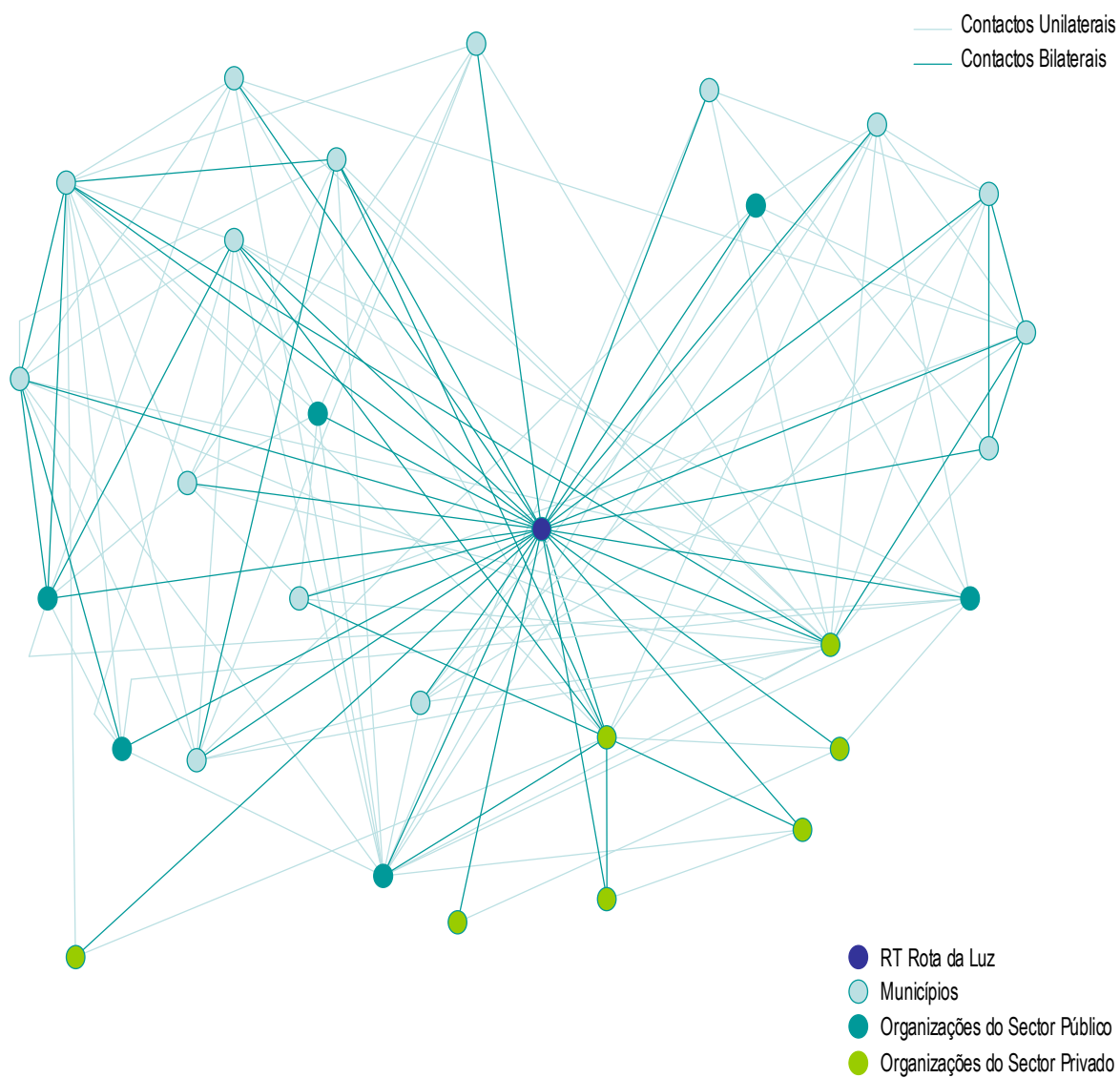
	Número de Ligações	Índice de Conectividade
1. Águeda	7	0,25
2. Albergaria-a-velha	9	0,32
3. Arouca	8	0,28
4. Aveiro	11	0,39
5. Castelo de Paiva	9	0,32
6. Estarreja	8	0,28
7. Ílhavo	11	0,39
8. Murtosa	14	0,50
9. Oliveira de Azeméis	7	0,25
10. Oliveira do Bairro	6	0,21

11. Ovar	8	0,28
12. São João da Madeira	5	0,17
13. Sever do Vouga	8	0,28
14. Vagos	8	0,28
15. Vale de Cambra	11	0,39
16. Região de Turismo Rota da Luz	28	1
17. Universidade de Aveiro	15	0,53
18. CCDR-C	8	0,28
19. CCDR-N	6	0,21
20. Porto de Aveiro	7	0,25
21. Capitania de Aveiro	8	0,28
22. AHRDA	15	0,53
23. Similares Hoteleiros	2	0,07
24. Agências de Viagem	4	0,14
25. Agências aluguer veículos	3	0,10
26. Parques de Campismo	3	0,10
27. Folclore Português	17	0,60
28. Sindicato Hot. e Similares	4	0,14
29. Secretaria de Estado do Turismo	9	0,32
Total	259	

Tabela 6.2 – Conectividade Região de Turismo Rota da Luz- RTRL

Fonte: entrevista-questionário

Figura 6.2 Rede de relações estabelecidas entre os membros da Região de Turismo Rota da Luz (RTRL)



Fonte: Entrevista-questionário

6.3.2 Níveis de Proeminência na Comissão Regional de Turismo

Como se percebe na figura 6.3.2, a ausência da Rota da Luz deixa a rede claramente fragmentada, sendo possível observar que existem organizações que com a ausência da Rota da Luz ficam conectadas apenas por um ou dois arcos ficando numa posição dispersa dentro da rede.

Entretanto, foi possível perceber que a saída da RTRL da rede não fez com que nenhum actor ficasse desconectado na rede. Esta situação contribui para a percepção da forma como as organizações se relacionam dentro da rede, se estão, na prática, ligados uns aos outros através de interesses comerciais ou administrativos, ou se estas ligações resultam de um conjunto de leis o qual os obriga a contactarem.

Um outro aspecto importante verificado com a ausência da Rota da Luz na rede, refere-se às relações bilaterais, as quais sofrem uma diminuição relevante, com uma perda de 60%. Além disso, 12 entidades ficam sem nenhuma ligação bilateral estabelecida, ficando numa posição periférica dentro da rede. Destas, 6 são câmaras municipais, 3 são entidades públicas e 3 são entidades privadas.

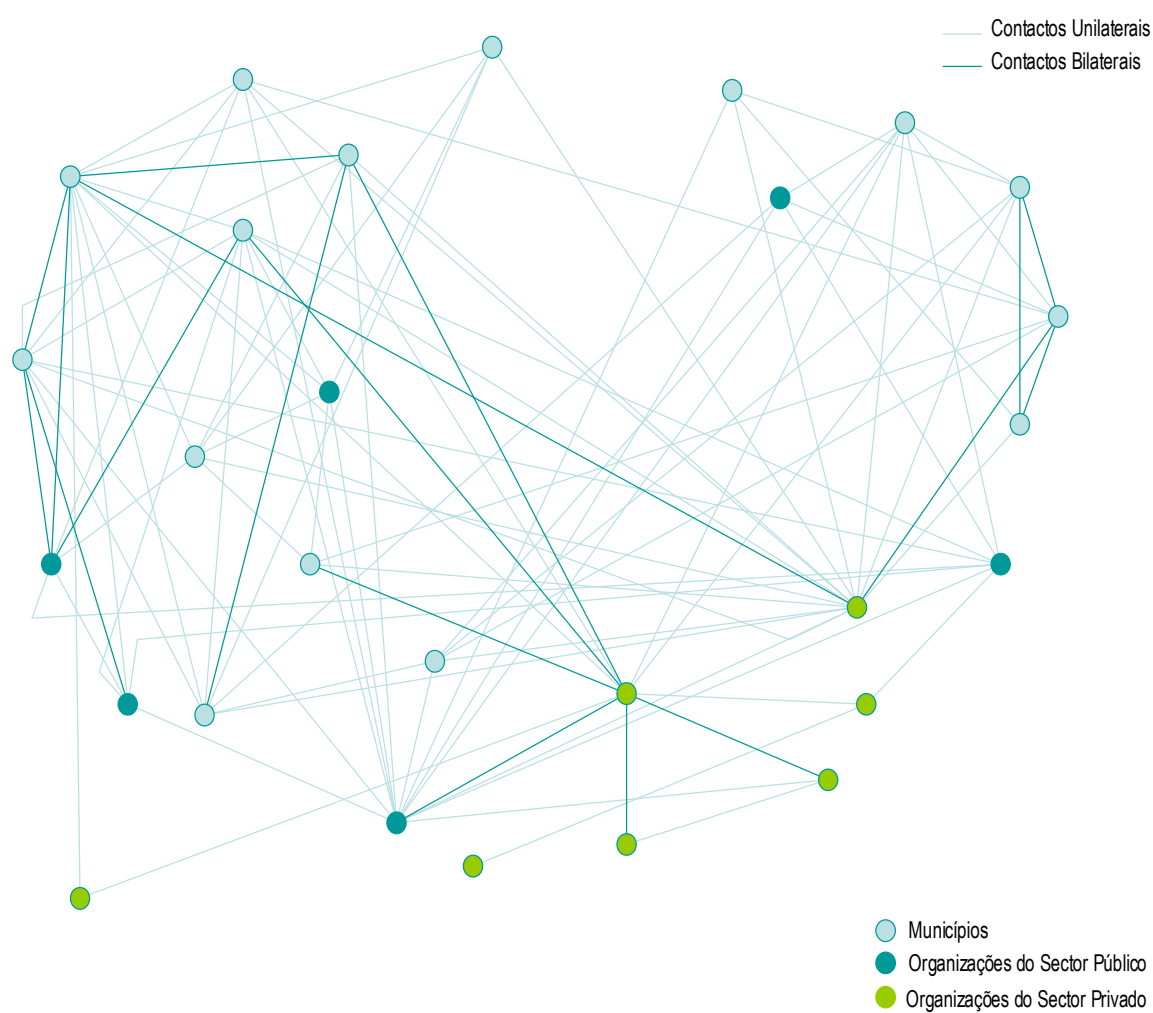
Entretanto, apesar dos reflexos negativos da ausência da Rota da Luz, foi possível notar a existência de alguns grupos de organizações mais coesos estabelecendo uma interacção mais efectiva dentro da rede. O primeiro, formado pelos concelhos próximos geograficamente e localizados na zona litorânea e nas suas proximidades, nomeadamente, murtosa, ílhavo, aveiro e estarreja e as entidades públicas ligadas ao Porto de Aveiro. Um outro grupo aparentemente mais coeso do que o restante da rede inclui a AHRDA assumindo um papel central, estabelecendo relações e com câmaras municipais e com entidades públicas e privadas.

A formação destes subgrupos dentro da RTRL se dá a partir da sua composição diversificada de organizações com diferentes objectivos, interesse e formas de funcionamento, estimulando a criação de relações mais próximas entre aquelas que possuem maiores similaridades.

Por fim, como discutido anteriormente, a RTRL possui ligações com todas as organizações através da comissão regional de turismo, sendo natural que com a sua ausência exista uma fragmentação e uma perda de ligações na rede, principalmente das relações recíprocas. Tendo em vista este factor, acredita-se que é de grande relevância analisar as relações bilaterais entre a Rota da Luz e as organizações, de forma a perceber até que ponto estas ligações se restringem às

condições legais da comissão regional de turismo, se são eficientes e eficazes, avaliando assim, o papel desenvolvido pela Rota da Luz na coordenação e na liderança destas organizações.

Figura 6.3 Rede de relações estabelecidas entre os membros da Comissão Regional de Turismo na ausência da entidade Rota da Luz



Fonte: Entrevista-questionário

6.3.3 Razão dos Contactos

Como visto anteriormente, um das questões basilares do presente trabalho são as relações estabelecidas entre as organizações. A análise destas relações irá permitir avaliar o papel da entidade Rota da Luz na promoção de governancia e inovação na região, bem como o seu papel na coordenação das organizações que integram a sua comissão regional de turismo. Assim sendo, uma questão relevante a ser examinada são as razões pelas quais as organizações contactam uma com as outras.

Neste sentido, foi elaborado um grupo de 5 opções aos entrevistados, de acordo com a seguinte escala: 1 = para pedir informações; 2 = para dar informações; 3 = para coordenar esforços e definir estratégias; 4 = para estabelecer diferenças na actuação das organizações; 5 = outras. Nota-se que as três primeiras alternativas sugerem uma maior interacção das organizações, sendo a 1 e 2 com troca de informações entre as organizações e a 3 com um processo maior de comunicação e de coordenação das actividades entre as organizações sugerindo uma maior aprendizagem destes actores.

Os resultados obtidos mostram que 65% dos contactos realizados entre as organizações da comissão regional de turismo são estabelecidos com o objectivo de coordenar esforços e definir estratégias. Foi também possível verificar que uma percentagem de aproximadamente 80% dos contactos destinados à coordenação de esforços e estratégias entre as câmaras municipais, as quais têm muitas das suas actividades condicionadas ao endosso de outras organizações públicas, tais como CCDR's, Porto de Aveiro, Capitania do Porto de Aveiro, o que exige uma coordenação adequada das suas actividades com estas instituições.

Este resultado também demonstra que, apesar de ainda não ser possível se verificar na prática um relacionamento mais próximo e sinérgico entre as câmaras no que concerne ao turismo, verificou-se uma sensível mudança na mentalidade individualista predominante nas décadas passadas, tendo as câmaras municipais uma percepção maior da importância do trabalho das outras organizações, e de que dependem principalmente das outras câmaras, para o desenvolvimento do turismo na região e para o seu próprio crescimento local (ver secção 6.3.6). O segundo maior resultado obtido está nas opções 1 e 2, o que corresponde a 18% dos contactos estabelecidos entre os actores com fins de troca de informações. Nota-se que, apesar de não se coordenarem estratégias, a troca de informações pode se constituir num passo inicial nesta direcção aproximando as organizações para que trabalhem em conjunto e aprendam umas com as outras. Desta forma, 83% dos contactos estabelecidos entre as organizações estão ligados à uma maior interacção entre elas, seja em maiores ou menores graus.

Uma outra questão de extrema relevância que deve complementar a análise das relações entre os actores, são os contactos estabelecidos directamente entre as organizações da comissão regional de turismo e a Rota da Luz. Como visto na secção 6.3.1 e 6.3.2 as entidades estão directamente ligadas à Rota da Luz através da comissão regional de turismo, tendo a sua ausência causado uma fragmentação substancial na rede.

Com isso, importa perceber a eficiência e a eficácia das relações estabelecidas entre as organizações e a Rota da Luz, através da análise das características destas relações a fim de se avaliar, entre outras coisas, o papel de coordenação da Rota da Luz dentro da rede.

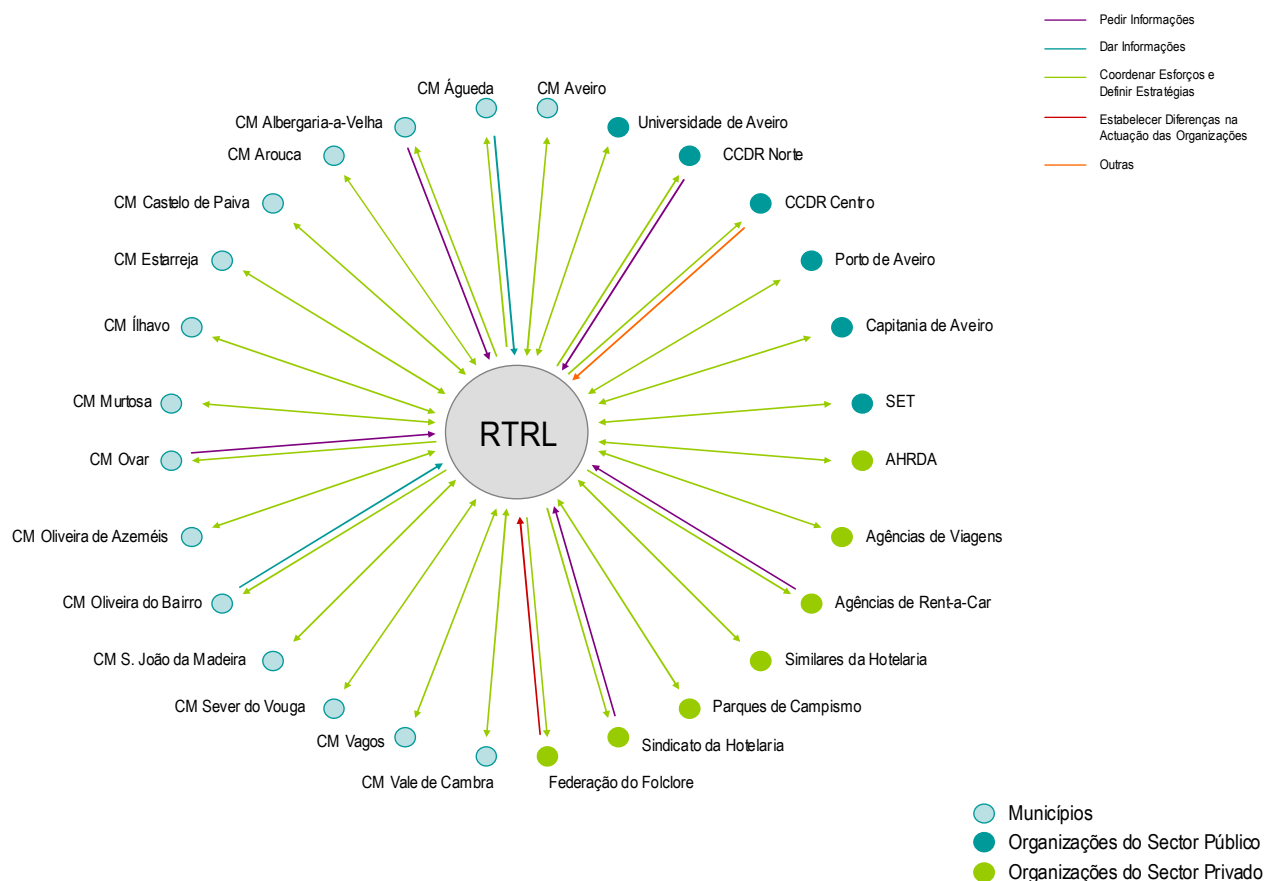
A figura 6.3 expõe as relações estabelecidas directamente entre as organizações e a Rota da Luz. As ligações demarcadas com apenas um seta, correspondem que a razão pela qual as organizações e a Rota da Luz contactam é a mesma. As outras ligações que possuem setas de diferentes cores demonstram uma divergência nas respostas dadas pelas organizações.

Foi possível verificar que em 68% das respostas existiu uma uniformidade nas repostas dadas, sendo a principal razão do contacto a coordenação de esforços e a definição de estratégias. Dos 9 casos em que existiu uma divergência nas respostas, 5 diferenciaram as repostas com a principal razão do contacto sendo pedir informações (seta roxa), outras 2 tiveram como resposta dar informações, 1 estabelecer diferenças na actuação e 1 respondendo outras razões, enquanto a Rota da Luz teve como principal razão do contacto com todas estas organizações a coordenação de esforços e a definição de estratégias.

Considerando-se que a troca de informações é um importante elemento para uma maior aproximação das organizações, podendo ser um passo inicial para uma coordenação mais frequente de actividades e de estratégias, conclui-se que 92% das relações estabelecidas entre as organizações e a Rota da Luz são direccionadas directa ou indirectamente, à coordenação de actividade e de estratégias.

Tal conclusão sugere que existe uma visão consensual entre as organizações acerca da necessidade de se coordenar actividades e esforços e de que devem actuar em conjunto para o desenvolvimento do sector do turismo. Além disso, estes resultados também indicam que existe uma maior aproximação entre as organizações que integram a comissão regional de turismo e a Rota da Luz (ver secções 7.2.3 e 7.2.4).

Figura 6.4 Razão do Contacto



6.3.4 Frequência dos Contactos

A secção anterior demonstrou que a grande maioria das organizações contactam com o objectivo de coordenar esforços e definir estratégias. Entretanto, a eficiência e o sucesso destes contactos irá depender da frequência na qual acontecem. Assim, esta secção visa analisar a frequência dos contactos estabelecidos entre as organizações. Foram colocadas aos entrevistados as seguintes alternativas: 1 = algumas vezes por ano; 2 = cerca de uma vez por mês; 3 = cerca de uma vez por semana; 4 = uma vez por dia; 5 = permanentemente.

Os resultados mostram que 78% dos contactos realizados entre os actores acontecem algumas vezes por ano. Apenas 9% das organizações contactam uma vez por mês, enquanto uma

pequena parcela de 10% das organizações possuem uma frequência nos contactos realizados de uma vez por semana.

Dentre estas organizações com contactos mais frequentes estão as câmaras municipais, sendo em contrapartida, as organizações públicas e privadas contactadas com pouca frequência. Pode-se explicar esta situação, na medida em que as câmaras estão numa posição central na tomada de decisão, possuindo os maiores recursos, principalmente financeiros.

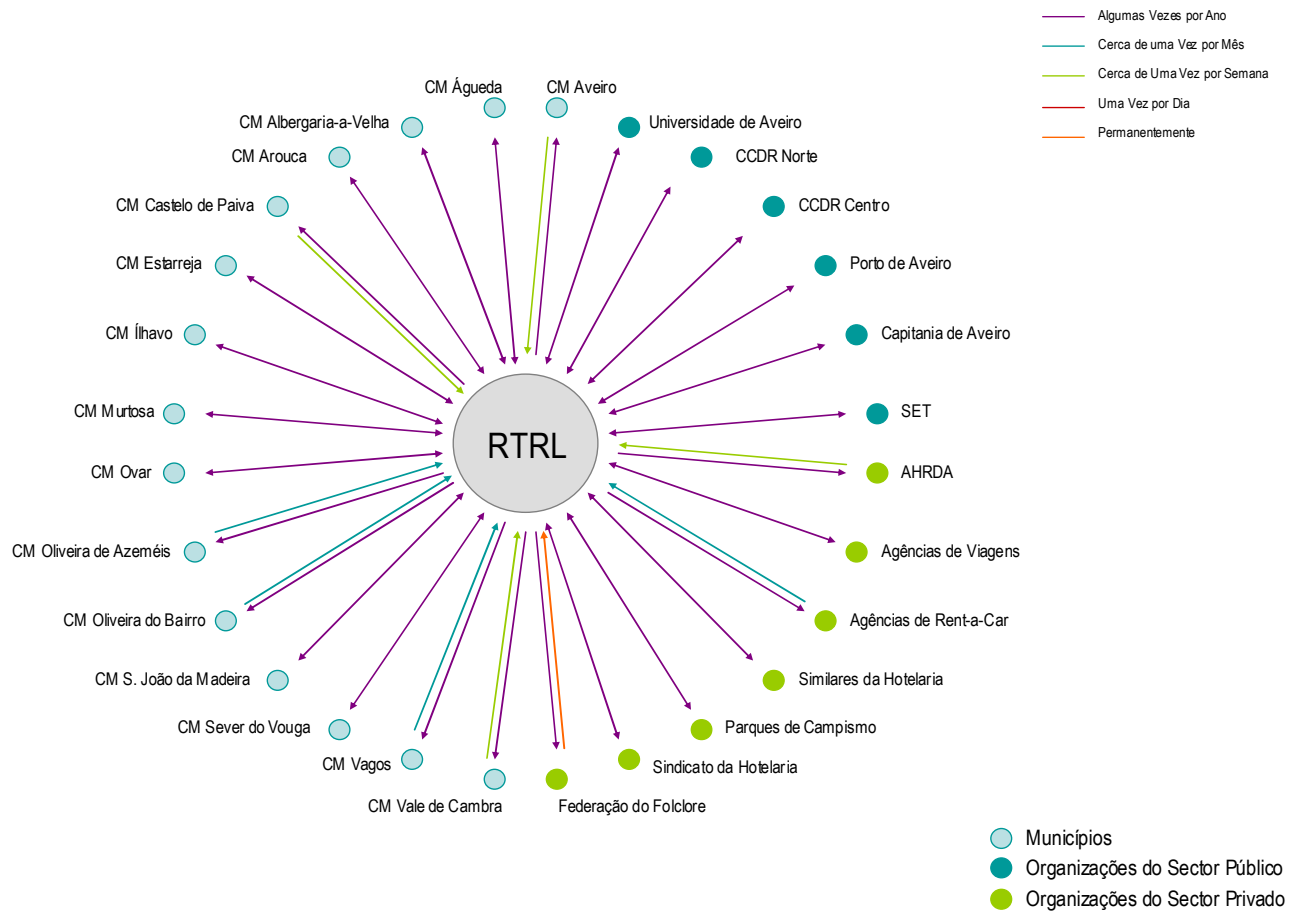
Por outro lado, como foi mencionado, as entidades públicas estabelecem contactos com pouca frequência. Um caso particular refere-se às Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR's), que apesar da sua importância na regulação do planeamento do território, possuem um baixo número de contactos estabelecidos dentro da rede com uma frequência de apenas algumas vezes por ano. A mesma conjuntura é encontrada entre as organizações privadas, tendo estas os menores números de contactos estabelecidos na rede.

Estes dados demonstram que existe uma predominância de contactos infrequentes entre todas as organizações na comissão regional de turismo, independentemente do tipo de organização. Isto expõe uma cultura ainda bastante individualista por parte das organizações no tratamento de questões relacionadas com o turismo. Além disso, a falta de uma maior frequência nos contactos entre as organizações também revela uma falta de confiança entre os actores, o que de certa forma, motiva uma actuação unilateral das organizações.

No que concerne às relações estabelecidas entre as organizações e a Rota da Luz, percebe-se na figura 6.3.4 uma predominância de contactos realizados numa frequência de algumas vezes por ano. Isto demonstra que não existe uma regularidade nestes contactos, o que vem a confirmar os resultados obtidos na secção 6.3.4, onde a maioria dos contactos estabelecidos se dão apenas para o tratamento de problemas específicos.

Observa-se ainda, que existe um impasse ao desenvolvimento de relações mais frequentes entre as organizações e a Rota da Luz. Apesar de um maior movimento em direcção à coordenação de actividades e de estratégias, nota-se que ainda existem mecanismos de comunicação muito formais na rede travando o processo de comunicação, e consequentemente, de construção de confiança entre eles.

Figura 6.5 Frequência dos Contactos



6.3.5 Base do Contacto

Uma outra questão importante que contribui para uma análise mais eficiente das relações entre as organizações é a base na qual o contacto é realizado. Desta forma, foram colocadas 4 opções aos entrevistados, de acordo com a seguinte escala: 1 = devido a imposições legais/disposições legais; 2 = acordo estabelecido com a organização; 3 = prática habitual em função de problemas ou necessidades específicas; 4 = outras.

Os resultados obtidos acompanham as conclusões retiradas na secção anterior. 81% dos contactos estabelecidos entre as organizações da RTRL têm como base a prática habitual em função de necessidades específicas (opção 3). Este dado parece explicar a predominância de uma baixa frequência nos contactos entre as organizações, uma vez que apenas são realizados quando surgem necessidades específicas relacionadas com o turismo. Por outro lado, este dado também sugere que existem evidências de uma rede informal de relações entre alguns grupos de organizações, envolvendo troca de informações e a coordenação de esforços e estratégias (ver secções 6.3.2 e 6.3.3).

No seguimento dos resultados obtidos vistos previamente, percebe-se que a grande maioria das câmaras municipais também têm como base dos seus contactos a prática habitual em função de problemas ou necessidades específicas, correspondendo a 68% das opções. No entanto, já se encontra uma pequena parcela de 26% de contactos baseados em imposições/disposições legais.

Entretanto, tem-se uma outra situação quando se analisam as relações das câmaras destinadas às entidades públicas. Apesar de ainda se registarem 55% dos contactos baseados por prática habitual em função de problemas ou necessidades específicas, nota-se que 45% das relações das câmaras com entidades públicas têm como base imposições/disposições legais. Dentre estas entidades públicas destacam-se a CCDDR-C, CCDDR-N e a Capitania de Aveiro.

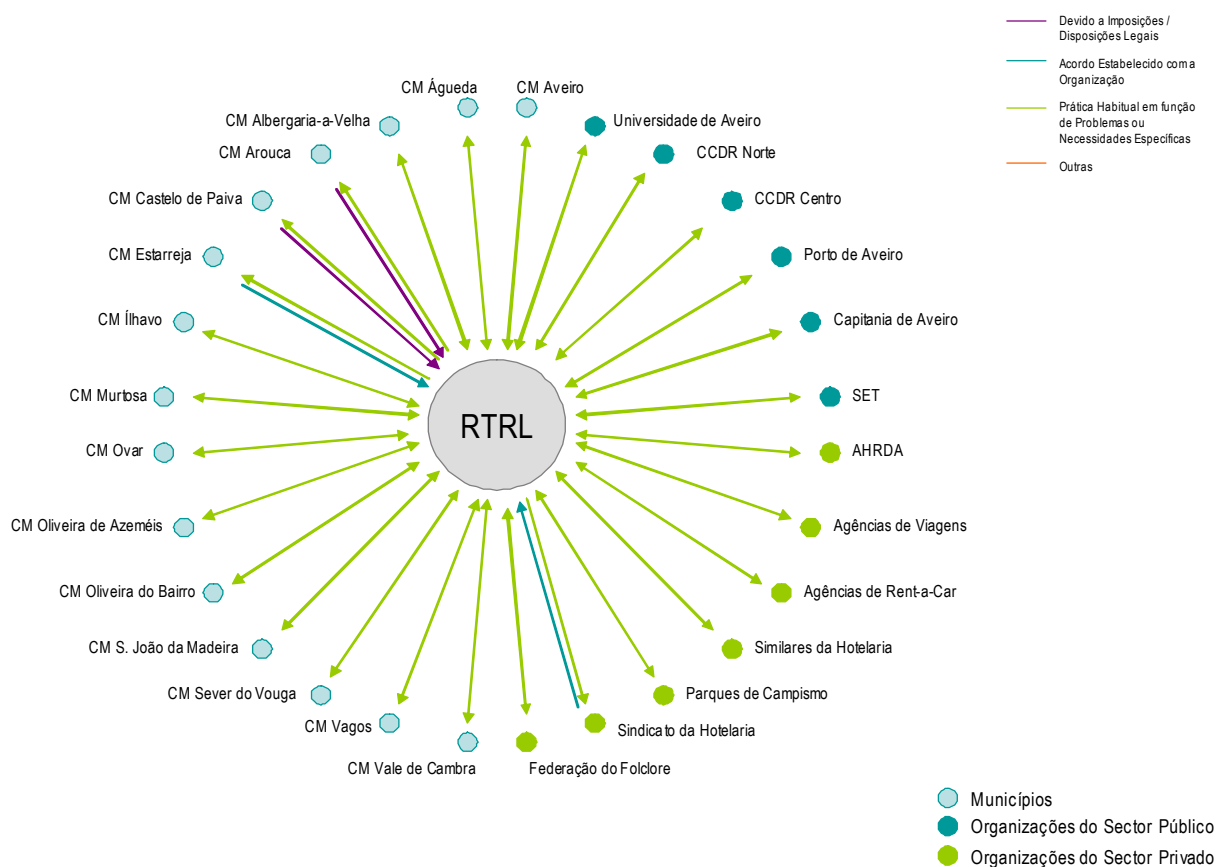
Pode-se explicar que tal nível de formalidade nos contactos destinados a estas entidades é devido às razões mencionadas na secção anterior, isto é, de obrigações legais, uma vez que muitas decisões das câmaras estão condicionadas a aprovações destas instituições. Esta situação pode levar a discórdias e desentendimentos entre estas entidades (ver secção 6.3.11)

No que se refere às relações estabelecidas entre as organizações e a Rota da Luz, verificou-se que 85% dos contactos realizados são baseados numa prática habitual em função de problemas ou necessidades específicas. Apenas 3 câmaras municipais divergiram na resposta dada pela RTRL, tendo estas como base de contacto a existência de imposições ou disposições legais e um acordo estabelecido entre as organizações.

Este dado confirma as evidências apuradas ao longo das pesquisas, as quais denotam os esforços realizados pela Rota da Luz para a maior aproximação com e entre os actores que integram a comissão regional de turismo, estimulando a criação de relações informais e uma coordenação mais eficiente das políticas e estratégias desenvolvidas para o turismo da região (ver secção 7.2.3).

No entanto, foi também possível ter evidências que ao mesmo tempo que está a existir uma maior aproximação da Rota da Luz com os actores que compõem a sua comissão regional, bem como um maior nível de relações estabelecidas entre estas organizações, ainda se percebe um postura individualista por parte das entidades, resultante, em grande parte, da falta de liderança e coordenação das gestões passadas, as quais restringiam as relações com as entidades a pedidos de apoios financeiros.

Figura 6.6 Base do Contacto



6.3.6 Importância do Trabalho das Organizações Para o Funcionamento Individual dos Actores

Após analisar a razão, frequência e base dos contactos estabelecidos entre as organizações, acredita-se que é importante uma análise da percepção dos actores acerca da influência do trabalho das outras organizações no seu funcionamento. Desta forma, foi elaborada uma questão aos entrevistados, a qual visa obter o grau de importância dado ao trabalho das outras organizações para o funcionamento de cada actor, de acordo com a seguinte escala: 5 = muito importante; 4 = importante; 3 = razoavelmente importante; 2 = pouco importante; 1 = nada importante.

Os resultados obtidos demonstram que existe uma percepção global entre as organizações, da importância do trabalho dos outros actores para o seu respectivo funcionamento individual. Dentre os contactos estabelecidos entre as organizações, 59% atribuem o trabalho das outras organizações para o seu funcionamento como muito importante (opção 5) enquanto 28% consideram importante. Somando-se estes dois percentuais, verifica-se, portanto, que em 87% das relações entre os actores existe a percepção da importância das outras organizações. Este resultado indica que, apesar da mentalidade individualista ainda observada na maioria dos actores da rede, há uma percepção da interdependência existente entre eles, uma vez que não irão atingir os seus objectivos e desenvolver o turismo na região se actuarem de forma isolada (ver secção 6.3.7).

Entretanto, quando se analisam os contactos das entidades públicas com as câmaras municipais, percebe-se uma pequena mudança. A percepção de algumas entidades públicas inseridas na rede, nomeadamente, a CCDR-C e a Administração do Porto de Aveiro, acerca da importância do trabalho das outras organizações para o seu funcionamento, varia entre razoavelmente importante e pouco importante.

Esta situação parece sugerir que ao existirem relações formais entre estas instituições e as câmaras municipais devido às razões mencionadas anteriormente ligadas a obrigações legais, estas organizações tendem a dar razoável ou pouco importância ao trabalho dos outros actores para o seu bom funcionamento, demonstrando assim, que se sentem pouco dependentes das outras organizações para o desenvolvimento das suas actividades. Importa também mencionar nesta questão, a possibilidade de enviesamento nas respostas dadas, tendo em vista que estas podem ter sido realizadas com base em experiências ou opiniões pessoais do entrevistado, uma vez que se tratam de inquéritos realizados a representantes das entidades (ver secção 5.11).

Relativamente às relações directas estabelecidas entre as organizações e a Rota da Luz, verificou-se na figura 6.3.6 que a organização de turismo assume como muito importante (opção

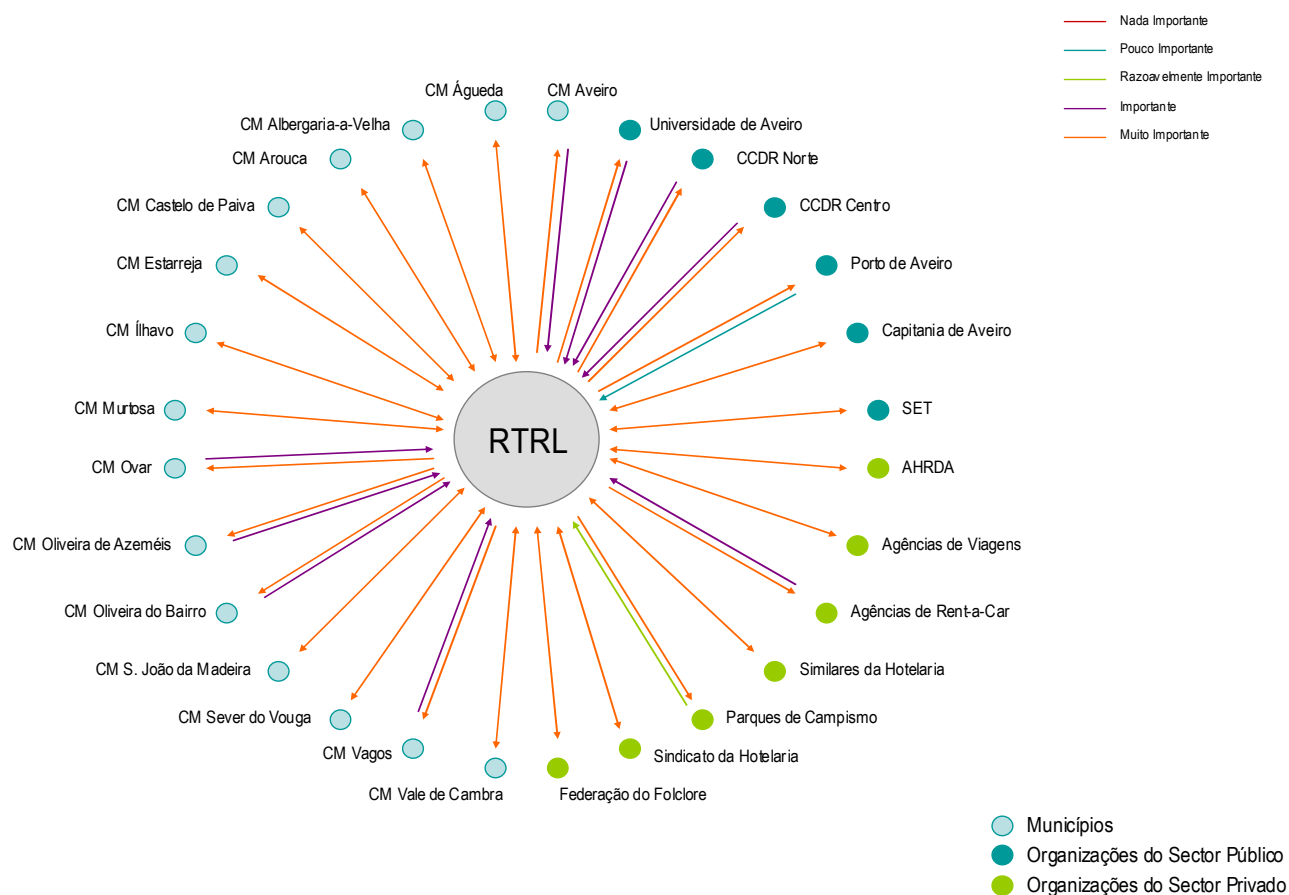
5) o trabalho de todas as organizações da comissão regional de turismo para o seu funcionamento. Neste sentido, percebeu-se uma ocorrência de 61% de respostas, as quais também consideraram como muito importante o trabalho da Rota da Luz para as suas actividades. Além disso, 32% ou 9 instituições avaliaram o trabalho da Rota da Luz como importante (opção 4).

Estes dados indicam que em 93% do total de relações estabelecidas entre as organizações e a Rota da Luz existem uma relativa compatibilidade de respostas, demonstrando que todas as entidades possuem a percepção de que dependem uma das outras para que possam funcionar de forma eficiente. É importante salientar que esta compatibilidade se estende totalmente entre as câmaras municipais e entre a maioria das entidades públicas e privadas. As exceções são o Porto de Aveiro e os parques de campismo, os quais consideram, respectivamente como pouco importante e razoavelmente importante o trabalho da Rota da Luz para o seu funcionamento.

Os resultados obtidos parecem confirmar que existe uma percepção global das organizações acerca do papel de liderança e de coordenação a ser exercido pela Rota da Luz, como também do desempenho desta organização na realização destas actividades (ver as secções 7.2.1 a 7.2.3). Uma outra evidência, de certa forma esperada, uma vez que a Rota da Luz está directamente relacionada com a comissão regional de turismo, mas que evidencia o posicionamento da organização na aproximação com todos os agentes da região, é a avaliação do trabalho das organizações como muito importante para as suas actividades e para o seu funcionamento.

Esta questão sugere que o reconhecimento da dependência em relação às organizações por parte da Rota da Luz para o seu funcionamento, pode se constituir como um factor estimulante de promoção de processos de colaboração e de construção de parcerias entre os actores, tendo em vista a necessidade de partilha de recursos, de integração de produtos e complementariedade da oferta, questões fundamentais para o desenvolvimento local, para a inovação e para a competitividade do turismo na região.

Figura 6.7 – Importância do trabalho das outras organizações para o funcionamento da organização



6.3.7 Importância dos Contactos

No sentido de analisar as relações estabelecidas entre os actores na RTRL, acredita-se que um importante indicador refere-se à importância dos contactos realizados com as outras organizações. Assim, os entrevistados foram questionados sobre as suas percepções acerca desta questão, de acordo com a seguinte escala: 5 = muito importante; 4 = importante; 3 = razoavelmente importante; 2 = pouco importante; 1 = nada importante.

Em relação aos resultados obtidos, foi possível perceber que, assim como na secção anterior, a maioria dos entrevistados atribui como importantes os seus contactos. Entretanto, quando se

analisa a distribuição das respostas dadas, percebem-se diferenças importantes. Enquanto na secção anterior, houve uma percentagem de 59% dos entrevistados os quais avaliaram o trabalho das outras organizações para o seu funcionamento como muito importante (opção 5), apenas 35% das respostas avaliaram da mesma forma o contacto realizado com elas para o seu funcionamento e objectivos.

Já 43% avaliaram o contacto realizado com as outras organizações como importante (opção 4) para o seu funcionamento e objectivos, enquanto apenas 28% avaliaram o trabalho das outras organizações da mesma maneira. Entretanto, nota-se uma particular diferença nas respostas obtidas na opção 3, visto que 21% das respostas obtidas deram como razoavelmente importantes os contactos realizados com outros actores para o funcionamento e para os objectivos da organização, em comparação com apenas 8% os quais avaliaram da mesma forma o trabalho das outras organizações para o seu funcionamento.

Tendo em vista as diferentes respostas obtidas nestas duas questões, acredita-se que é importante destacar as conclusões retiradas. Primeiramente, verificou-se que predomina entre os actores uma noção global de que o seu bom funcionamento não depende apenas dos seus trabalhos isolados, e de um contexto no qual todos dependem um dos outros para alcançarem os seus objectivos. No entanto, a diferença constatada na distribuição das respostas nas questões 6.3.5 e 6.3.6 lança evidências de que apesar desta visão predominante, ainda existe uma postura individualista por parte das organizações, na medida em que as avaliações da importância do contacto com as outras organizações foram claramente mais fragmentadas, em comparação com as avaliações realizadas na secção anterior a respeito da importância do trabalho das outras organizações para o funcionamento de cada actor na rede.

A menor valorização dada à realização de contactos com as outras organizações pode também ser percebida quando se analisam as respostas dadas por tipo de organização. Entre as câmaras municipais, encontrou-se um equilíbrio nas respostas com avaliações de 34%, 39% e 27% para, respectivamente as opções, razoavelmente importante (opção 3), importante (opção 4) e muito importante (opção 5).

Entretanto, quando se compara com os resultados obtidos na secção anterior, é possível perceber que existe uma diferença substancial na quantidade de respostas dadas à opção 3. Isto é, apesar do reconhecimento da importância do trabalho das outras câmaras para o seu funcionamento e para os seus objectivos, principalmente na área do turismo, não se constata uma abertura destas organizações para estreitarem relações entre si, o que parece confirmar os resultados obtidos nas

secções anteriores, referentes a existência de um alto grau de formalidade nas relações estabelecidas (ver secções 6.3.3 e 6.3.4)

Relativamente às relações estabelecidas entre as entidades públicas e as câmaras municipais, verificou-se que, assim como na secção anterior, existe uma noção de uma dependência relativamente menor das câmaras municipais por parte das entidades públicas. 40% das respostas obtidas avaliaram o contacto realizado com as outras organizações como razoavelmente importante (opção 3), 47% como importante (opção 4) e 13% como muito importante (opção 5).

Acredita-se que as razões para explicar estes resultados passam pelo facto destas organizações possuírem áreas de actuação fora do sector do turismo, e por não possuírem uma integração no sector, tendo os contactos com as câmaras municipais para o tratamento de assuntos relacionados com o turismo uma relativa importância para as entidades públicas.

Já entre as entidades privadas, apesar do baixo percentual de relações estabelecidas por estas organizações dentro da rede, notou-se uma maior abertura e uma maior noção da interdependência entre as organizações no sector do turismo. 62 % das repostas obtidas avaliaram como muito importante (opção 5) os contactos realizados com as outras organizações e 32% fizeram a opção de importante (opção 4).

No que se refere às relações estabelecidas directamente entre as organizações e a Rota da Luz, uma análise mais pormenorizada da importância dos contactos realizados entre cada actor e a Rota da Luz permitiu verificar as seguintes questões. Em 53% dos contactos houve uma divergência nas repostas. Enquanto a Rota da Luz avalia como importante (seta roxa) o contacto realizado com todas as organizações, 15 delas avaliaram como muito importante (seta laranja) o contacto que realizam com a Rota da Luz.

Já em 21% das relações, a divergência nas resposta se deu na avaliação por parte de 6 organizações dos contactos realizados como razoavelmente importante (seta verde). Estes actores que divergiram nas respostas estão igualmente divididos entre câmaras municipais, entidades públicas e privadas.

Finalmente, em 25% das relações bilaterais entre a Rota da Luz e as organizações, deu-se a mesma resposta por ambas as partes, isto é, foi considerado como importante o contacto estabelecido com a outra organização para o funcionamento e para os objectivos de cada um.

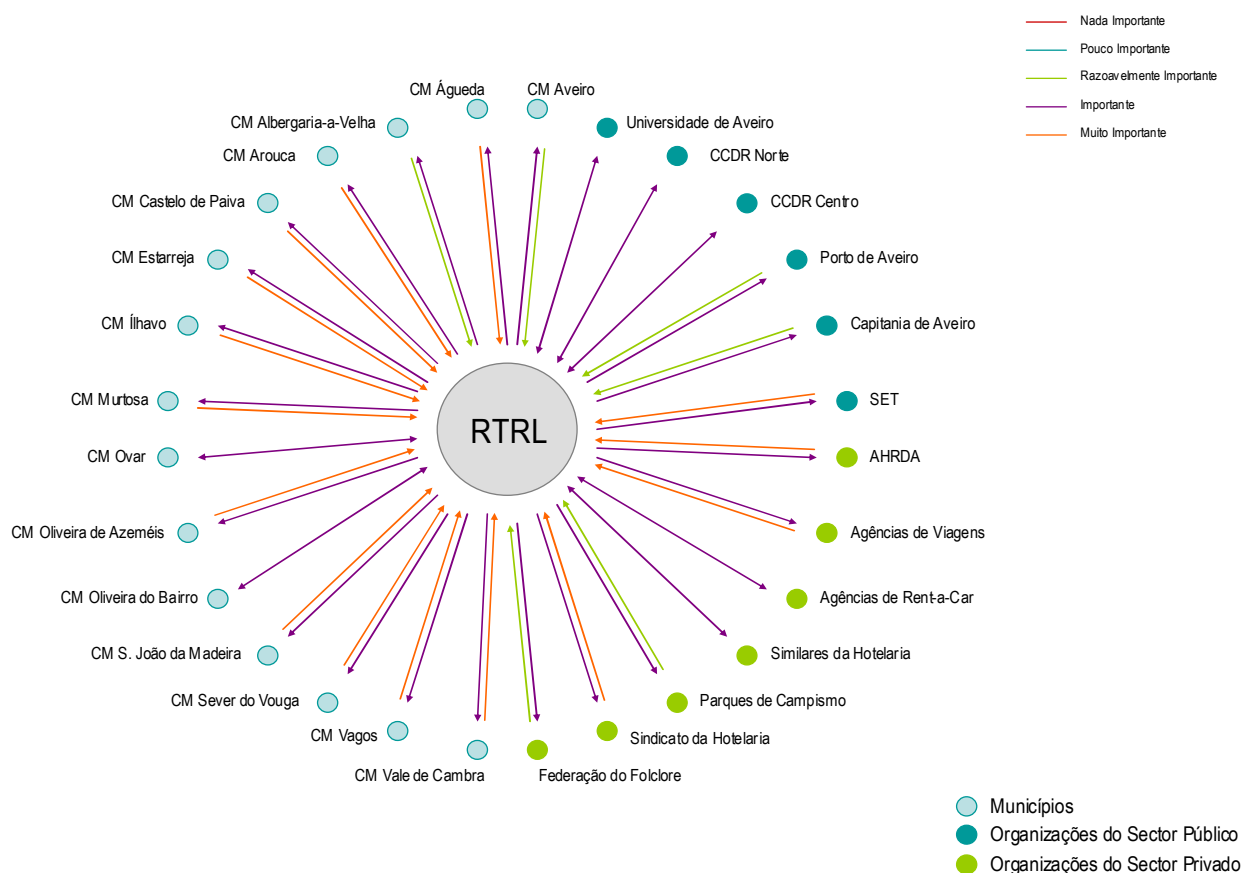
Tais resultados sugerem que existe uma percepção geral entre as organizações acerca do papel central da Rota da Luz na gestão e no desenvolvimento do turismo da região (ver secção 7.2.3 e 7.2.4). No entanto, o alto percentual de respostas diferentes, apesar de variarem entre importante e muito importante, indica que existe uma certa limitação por parte da Rota da Luz no estabelecimento de contactos mais frequentes com as outras organizações, uma vez que a organização avalia o seu contacto com as outras organizações como importante para o seu funcionamento e seus objectivos.

Concomitantemente, também existem evidências de que o alto nível de formalidade, além de postura individualista por parte das organizações dificultam o desenvolvimento de mecanismos de contactos mais informais e eficientes (ver secção 6.3.4).

Um outro aspecto importante a ser destacado é a divergência encontrada entre a Rota da Luz e 6 entidades, as quais avaliaram como razoavelmente importante o seu contacto com a organização de turismo. Mais uma vez, percebe-se que existe uma dificuldade no desenvolvimento de relações mais próximas entre as organizações, motivada por uma cultura sedimentada entre os actores de actuação isolada, devido, em grande parte, a ausência de liderança e de coordenação das gestões passadas da RTRL.

Por fim, é importante mencionar que, apesar dos baixos índices de conectividade, e da baixa qualidade nas relações estabelecidas entre os actores da comissão regional de turismo, vista nas secções anteriores, a grande maioria dos entrevistados avaliaram os seus contactos com as outras organizações como sendo razoavelmente importantes a muito importantes para os seus objectivos. Nota-se com isso, que as organizações, de forma apaixonada, aceitam plenamente todas os contextos e estruturas, as quais facilitem a troca de recursos, informações, conhecimento, etc. e que podem trazer importantes benefícios para cada um (ver secção 7.2.1 a 7.2.11).

Figura 6.8 Importância dos Contactos para o Funcionamento das Organizações



6.3.8 Influência dos Contactos

Um outro indicador importante dentro da análise das relações entre as organizações é o nível de influência das outras organizações no processo de tomada de decisão. Neste sentido, os entrevistados foram questionados se os contactos estabelecidos com outras organizações possuem qualquer influência nas decisões tomadas nas suas entidades. Seguiu-se a seguinte escala: 5 = muita influência; 4 = bastante influência; 3 = razoável influência; 2 = pouca influência; 1 = nenhuma influência.

Os resultados obtidos demonstram que a maioria dos contactos estabelecidos entre as organizações da comissão regional de turismo possui alguma influência nas decisões tomadas. 46% das respostas obtidas avaliam como bastante influentes os contactos estabelecidos (opção 4) e 34% como razoavelmente influentes (opção 3). Ainda foram registadas 12% de respostas avaliando os contactos como muito influentes. Apenas 5,6% dos contactos estabelecidos possuem pouca influência (opção 2) e 1,1% nenhuma influência (opção 1).

Estes resultados também expõem que, assim como verificado em outras partes do capítulo (ver secções 6.3.6 e 6.3.7) existe uma visão de interdependência entre as câmaras municipais, uma vez que, em muitas situações, existe a necessidade de partilha de recursos e de integração de produtos turísticos. Uma outra questão importante é a influência exercida pelas entidades públicas perante as câmaras municipais, havendo uma avaliação de 56% dos contactos estabelecidos como bastante influentes (opção 4) e 19% com uma avaliação de muito influente (opção 5).

Pode-se explicar esta situação a partir do facto destas instituições públicas possuírem poderes em questões como planeamento, financiamento, aprovação de projectos, licenciamentos, etc. Dentre estas entidades, destaca-se a Universidade de Aveiro, a qual exerce bastante influência na tomada de decisões das câmaras, uma vez que possui uma participação cada vez mais activa na elaboração de projetos e uma posição cada vez mais activa na realização de pesquisas na região.

Relativamente às entidades privadas, verificou-se que estas não exercem muita influência nas decisões tomadas pelas outras organizações. Tal situação não é surpreendente, uma vez que, não possuem nenhum poder em questões legislativas e de regulação, além de possuírem uma pequena dimensão.

Em relação aos contactos estabelecidos directamente entre as organizações e a Rota da Luz (figura 6.3.8), percebe-se que existiram várias divergências entre as avaliações bilaterais feitas entre a Rota da Luz e as organizações acerca da influência de cada uma nos seus processos de decisão.

Diagnosticou-se que o nível de influência exercido pelos municípios nas decisões da Rota da Luz tende a diminuir de acordo com a posição geográfica de cada um. Aqueles localizados no interior da região, possuem, na sua maioria razoável influência nas decisões da Rota da Luz. São os casos de Águeda, Albergaria-a-Velha Oliveira do Bairro, Oliveira de Azeméis, Castelo de Paiva, Vale de Cambra, Vagos, tendo como excepções Sever do Vouga e Arouca.

Em contrapartida, a grande maioria destes municípios reconhece a importância da Rota da Luz no turismo da região, avaliando-a como bastante influente e muito influente para as suas decisões.

Entre os municípios localizados na zona litorânea, a Rota da Luz considera-os muito importante (opção 5) para as suas decisões. Uma excepção é o município de Ovar, que apenas tem razoável influência, o que, de certa forma, pode ser explicado pela aproximação existente entre o município e a região norte, tornando as suas relações com a Rota da Luz pouco frequentes e eficientes.

Já estes municípios, com excepção da Murtosa, não avaliam da mesma forma que a Rota da Luz. O município de Aveiro caracteriza a Rota da Luz como pouco influente (opção 2) para as suas decisões, enquanto Ílhavo e Estarreja avaliam a Rota como bastante influente para a tomada de decisões (opção 4).

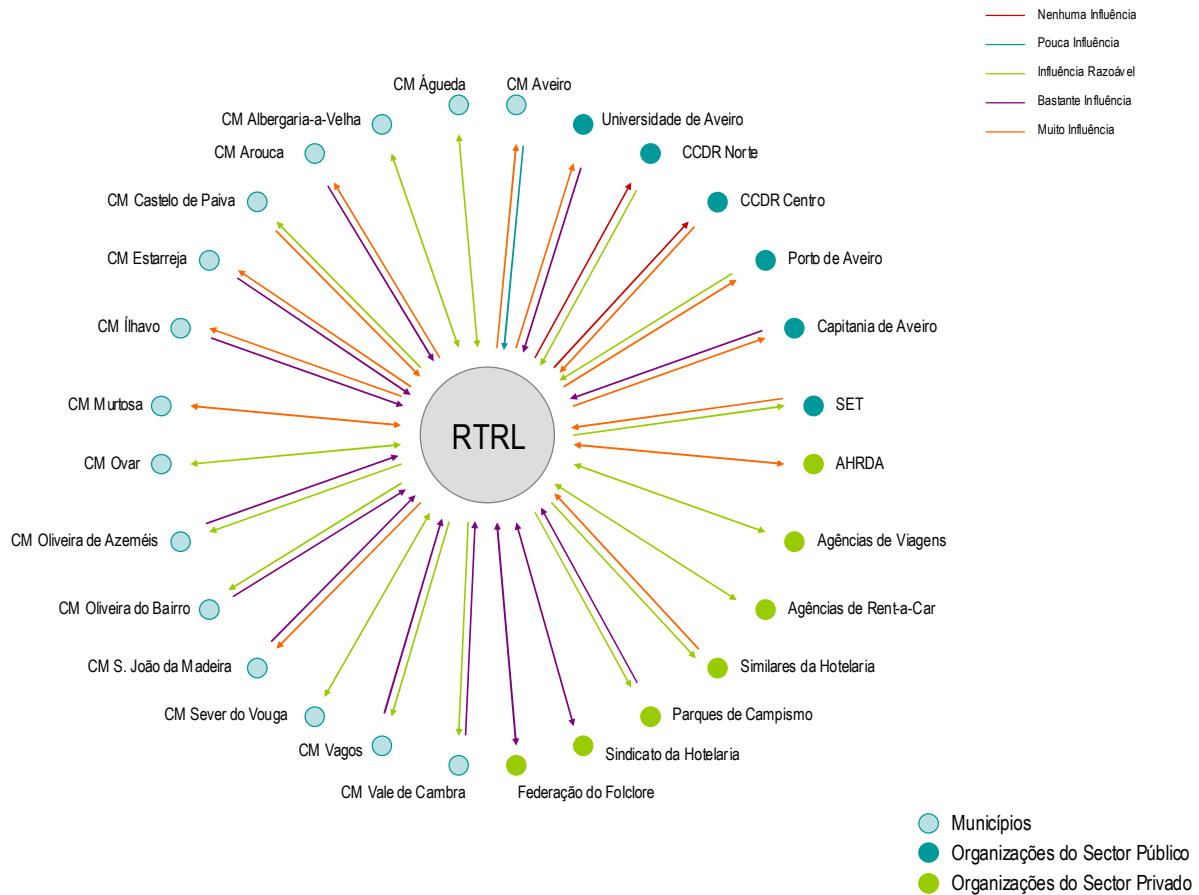
Tais resultados sugerem que ainda existem dificuldades no desenvolvimento das relações entre as câmaras municipais e a Rota da Luz, o que reafirma o posicionamento individualista de algumas câmaras municipais em questões ligadas ao turismo. Estes resultados também parecem sugerir que o nível de influência exercido por cada câmara municipal está directamente ligado aos níveis de comunicação e à proximidade existente entre elas e a Rota da Luz.

No que se refere às relações entre a Rota da Luz e as entidades públicas, verificou-se diferenças em todas as respostas obtidas. Percebe-se que a Rota da Luz avalia como muito influentes as entidades com áreas de actuação relacionadas com os seus objectivos e estratégias para a região, tais como Capitania de Aveiro, Porto de Aveiro, Universidade de Aveiro. Em contrapartida, deve-se destacar a ausência de influência das CCDR's Centro e Norte nas decisões da Rota da Luz, o que pode ser explicado na sua pouca dependência face às CCDR's em questões ligadas à licenciamentos e financiamentos.

Em relação às ligações entre a Rota da Luz e as entidades privadas, verificou-se uma grande compatibilidade nas respostas dadas. Por parte da Rota da Luz, esta avalia como razoavelmente importantes (seta verde) os representantes das agências de viagem, rent-a-car, restauração e parques de campismo, o que apenas confirma as conclusões retiradas anteriormente da falta de proeminência destes actores na RTRL. Ainda foram destacadas como bastante influentes (seta roxa) a Federação do Folclore e o Sindicato da Hotelaria.

É também importante mencionar a compatibilidade existente entre a Rota da Luz e a AHRDA, tendo ambas uma avaliação de muita influência para os seus respectivos processos de decisões.

Figura 6.9 Influência dos Contactos



6.3.9 Compatibilidade de Objectivos e Estratégias

Acredita-se que a existência de uma visão compatível e de objectivos similares entre as organizações constituem-se como factores fundamentais na forma como estas se relacionam e

na sua propensão a colaborar e construir parcerias. Tendo isto em vista, questionou-se aos membros da comissão regional de turismo sobre o nível de compatibilidade existente acerca dos objectivos e estratégias para a promoção do desenvolvimento do turismo na região, de acordo com a seguinte escala: 5 = muito compatível; 4 = bastante compatível; 3 = razoavelmente compatível; 2 = pouco compatível; 1 = nada compatível.

Os resultados mostram que existe uma visão compatível entre as organizações acerca dos objectivos e estratégias para o desenvolvimento do turismo na região. Tal situação pode ser visualizada quando se analisam as respostas obtidas: Em 37, 5% dos contactos estabelecidos na rede existe muita compatibilidade de objectivos e estratégias (opção 5), enquanto em 37% existe bastante compatibilidade (opção 4). Para além disso, ainda registou-se um percentual de 19% de contactos, nos quais há uma razoável compatibilidade (opção 3) a respeito dos objectivos e estratégias escolhidas para a promoção do desenvolvimento do turismo na região.

Face a estes dados, é importante mencionar que predomina entre as câmaras municipais uma grande compatibilidade de objectivos e estratégias. Este facto sugere que, apesar da existência de uma grande variedade de recursos e das estratégias desenvolvidas a nível local por cada município, existe um reconhecimento de quase a totalidade destas instituições de que as estratégias definidas para o desenvolvimento da região estão numa direcção acertada. Além disso, estes resultados expõem, em maior ou menor grau um alinhamento entre as câmaras municipais e a Rota da Luz, a qual tem como atribuição a definição de estratégias para o desenvolvimento do turismo na região.

Foi também possível verificar que entre as entidades públicas e privadas existe a mesma tendência de compatibilidade de objectivos e estratégias para o desenvolvimento da região. Num menor grau, encontram-se níveis razoáveis de compatibilidade nas relações estabelecidas entre as entidades privadas e bastante compatíveis nas relações entre as entidades públicas.

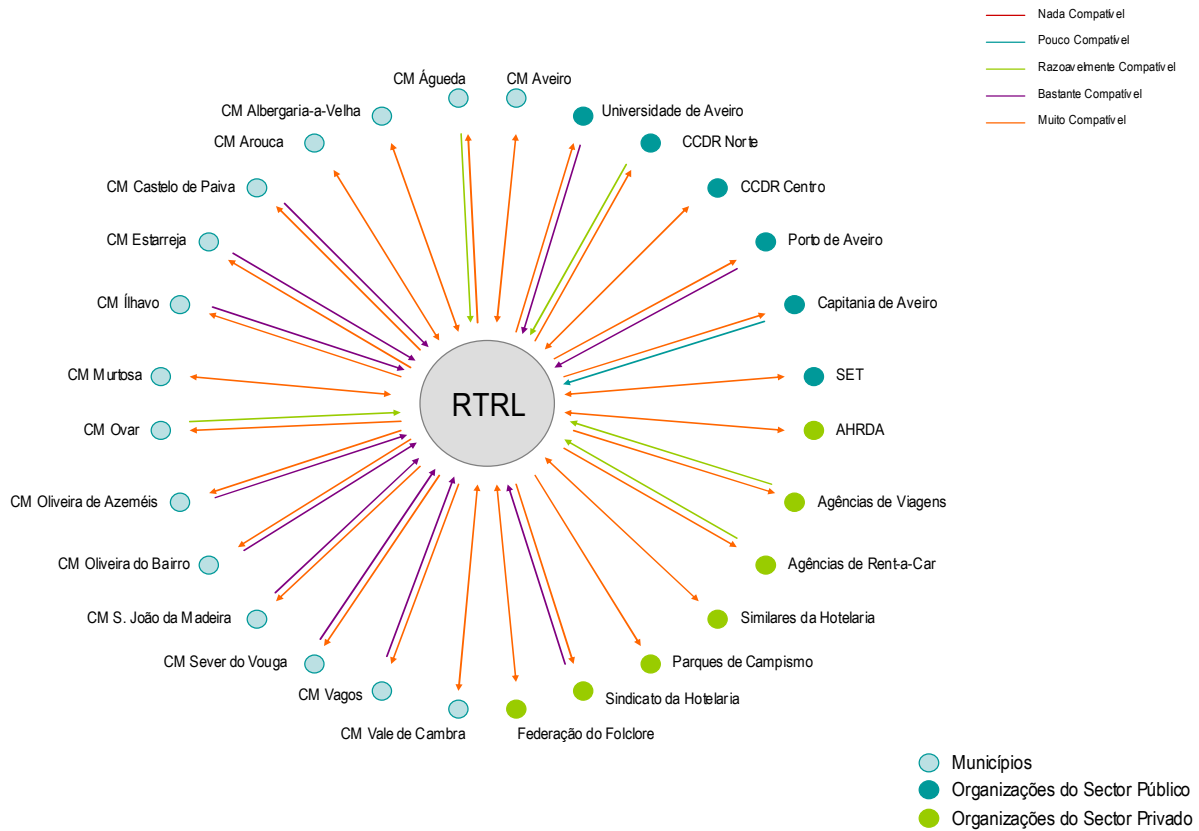
A figura 6.3.9 apresenta as características das relações estabelecidas directamente entre as organizações e a Rota da Luz a respeito dos níveis de compatibilidade de objectivos e das estratégias para o desenvolvimento do turismo da região. Nota-se que na avaliação da Rota da Luz, existe muita compatibilidade (seta laranja) acerca dos objectivos e estratégias com todos os outros membros da comissão regional de turismo. Neste sentido, 10 entidades apresentaram uma reciprocidade na resposta avaliando da mesma maneira os níveis de compatibilidade com a organização de turismo.

Apresentando uma sensível diferença nos níveis de compatibilidade dados pela Rota da Luz, estão a maioria das câmaras municipais, as quais avaliam os objectivos e estratégias para o turismo na região como bastante compatíveis e razoavelmente compatíveis com a Rota da Luz. Este dado confirma as idéias expostas na revisão de literatura, as quais expressam a grande dificuldade em atender de forma satisfatórias as necessidades de todos os envolvidos no sector. As variações na compatibilidade dos objectivos e estratégias por parte das câmaras confirmam as evidências retiradas nos inquéritos de que existem pequenas diferenças no tratamento de questões específicas relacionadas com o turismo (ver secção 6.3.11).

Numa análise das entidades públicas com a Rota da Luz, apenas uma agência, a Capitania de Aveiro segue uma tendência diferente apontando que existe pouca compatibilidade entre ela e a Rota da Luz a respeito das estratégias e objectivos para o desenvolvimento da região. Como será possível perceber, tal situação pode gerar possíveis discórdias ou desentendimentos entre as organizações (ver secção 6.3.11). Entre as entidades privadas e a Rota da Luz, verificou-se a mesma tendência dos outros tipos de organização, com níveis de compatibilidade variando entre razoável e muito compatíveis.

Tendo em vista a discussão realizada, e face aos resultados contrastantes obtidos, abre-se um espaço para um questionamento: se existe uma visão compatível acerca dos objectivos e estratégias definidas para a promoção do desenvolvimento do turismo na região, por que ainda se registam relações de baixa qualidade, como foi discutido nas secções anteriores deste capítulo (ver secções 6.3.4 e 6.3.5)?

Figura 6.10 Compatibilidade de objectivos e estratégias



6.3.10 Níveis de Coordenação de Actividades

Uma outra questão de grande importância dentro da análise sociométrica relaciona-se com o nível de coordenação das actividades entre as organizações. Como visto nos capítulos da revisão de literatura, esta questão assume uma importância cada vez maior no planeamento e na gestão do sector do turismo. A coordenação insere-se na perspectiva de que os agentes envolvidos no turismo não podem actuar de forma isolada, sendo um factor fundamental na governancia do sector, e uma pré-condição essencial para a promoção da colaboração e para a construção de parcerias entre as organizações, aspectos imprescindíveis para o desenvolvimento dos destinos turísticos.

Tendo isto em consideração, os entrevistados foram questionados para avaliar o nível de coordenação existente entre as organizações inseridas na comissão regional de turismo, de acordo com a seguinte escala: 5 = muito coordenadas; 4 = bastante coordenadas; 3 = razoavelmente coordenadas; 2 = pouco coordenadas; 1 = nada coordenadas.

Os resultados obtidos demonstram que existe um nível razoável de coordenação de actividades entre as organizações da comissão regional de turismo, com 60 % deles afirmando que existe uma coordenação razoável (opção 3) e 27,2% apresentando actividades bastante coordenadas (opção 4). Apenas 3,8% dos entrevistados afirmaram que existem actividades muito bem coordenadas (opção 5) entre a sua organização e as outras. Por fim, 9% dos entrevistados avaliaram como pouco coordenadas (opção 2) as suas actividades com as outras organizações.

Tendo em vista os resultados encontrados nas outras secções, e a sua utilização como indicadores indirectos para a existência de coordenação entre as organizações, percebe-se que a predominância de uma coordenação regular das actividades entre as organizações da RTRL pode ser um resultado esperado. Apesar da existência de níveis de conectividade relativamente baixos, principalmente entre as entidades públicas e privadas (secção 6.3.2), da frequência irregular nos contactos estabelecidos (6.3.4) e da sub-estimada importância dada à importância dos contactos com as outras organizações (secção 6.3.7), também foi possível notar um importante reconhecimento das razões do contacto e da importância do trabalho das outras organizações para o funcionamento de cada uma (6.3.3 e 6.3.6), além de níveis elevados de influência dos contactos na tomada de decisão das organizações (secção 6.3.8).

Em relação aos níveis de coordenação entre a Rota da Luz e as organizações da comissão regional de turismo, uma análise dos contactos estabelecidos entre estas partes na figura 6.3.10 permite obter os seguintes resultados. A Rota da Luz avalia as suas actividades como razoavelmente coordenadas (seta verde) com todas as câmaras municipais. Entre estas, 5 ou 33,3% avaliam da mesma forma a sua coordenação com a Rota da Luz.

Num outro grupo, 7 ou 46,6% avaliam como bastante coordenadas (seta roxa) as suas actividades com a Rota da Luz. Uma única câmara municipal ainda destaca que as suas actividades são muito coordenadas (seta laranja) com a Rota da Luz. Por fim apenas, 2 câmaras municipais apontam as suas actividades como pouco coordenadas (seta azul) com a Rota da Luz, o que pode ser explicado pela sua proximidade à Região Metropolitana do Porto não partilhando, em muitos casos, das mesmas estratégias para a região, existindo, assim, uma reduzida coordenação de actividades com a Rota da Luz.

Os referidos resultados sugerem, primeiramente que existe uma dificuldade por parte da Rota da Luz no desenvolvimento de uma maior coordenação com as câmaras municipais, lançando evidências de que ainda existem mecanismos de comunicação bastante formais, travando um processo maior de aproximação entre a organização de turismo e as câmaras municipais.

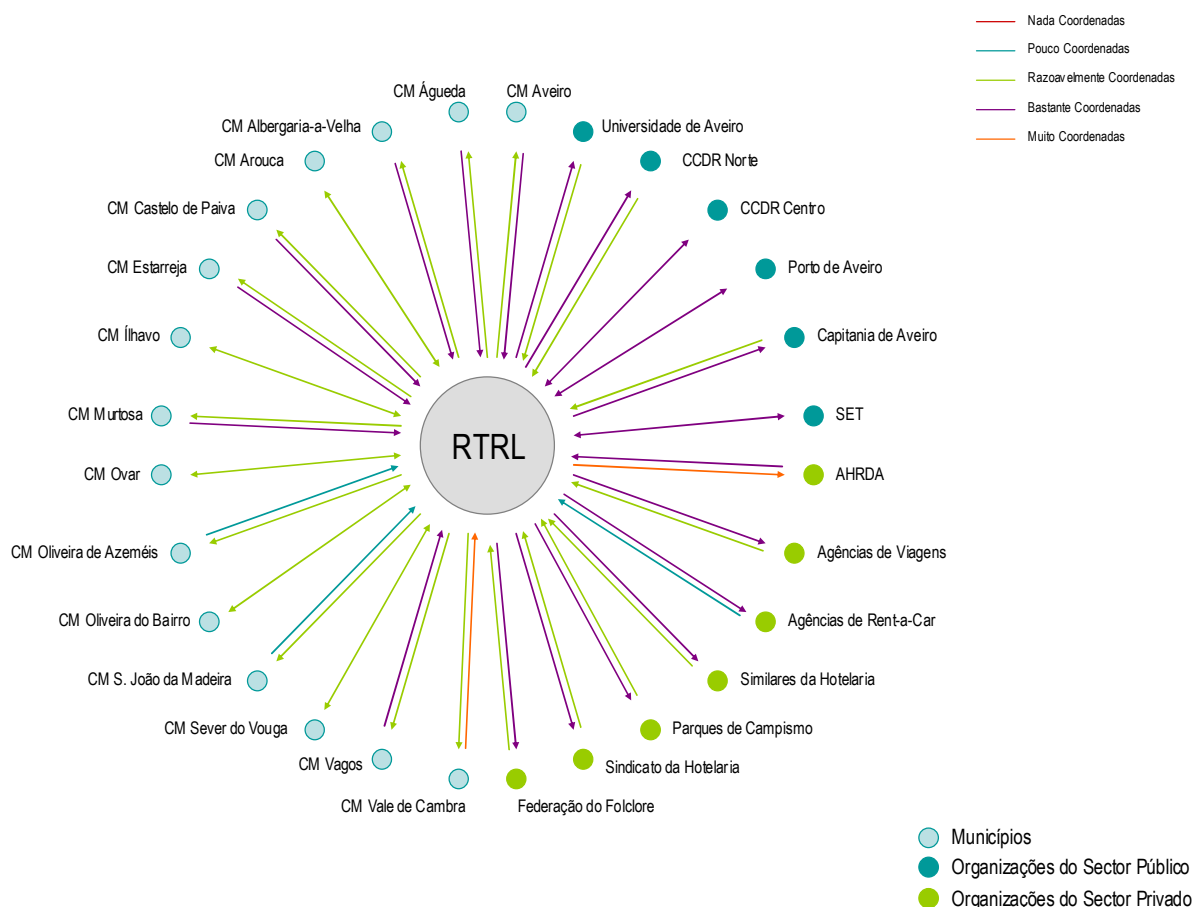
Entretanto, foi também possível verificar que existe um bom nível de coordenação de actividades por parte das câmaras com a Rota da Luz, o que demonstra a satisfação da grande maioria pela capacidade de liderança assumida pela Rota da Luz na região (ver secção 7.2.3).

Relativamente aos contactos realizados com as entidades públicas e privadas, foi possível perceber que a Rota da Luz avalia como bastante coordenadas (seta roxa) as suas actividades com as respectivas organizações. Entretanto, constatarem-se algumas divergências nas respostas obtidas a partir das entidades públicas e privadas: contrariamente à Rota da Luz, 8 ou 61,5% das organizações afirmaram que as suas actividades são razoavelmente coordenadas (seta verde), enquanto 1 tem as suas actividades pouco coordenadas (seta azul) com a Rota da Luz.

Uma análise destes resultados permite afirmar que a Rota da Luz ainda possui algumas limitações em coordenar as suas estratégias e actividades com os objectivos e políticas das organizações, sobretudo das privadas. Este facto expõe as dificuldades estruturais existentes na RTRL, e a sua relativa pequena dimensão, aspectos que podem ser observados nas limitações de ordem económica e de recursos humanos.

Com efeito, e tendo em vista que a coordenação assume-se como um dos principais papéis das DMO's na gestão do sector do turismo, as limitações encontradas na RTRL possuem uma influência no melhoramento da sua capacidade de coordenação dos actores na comissão regional de turismo e de mobilizar os diversos interesses envolvidos na região.

Figura 6.11 Níveis de Coordenação



6.3.11 Razões de Discórdias e/ou Desentendimentos

O estudo das causas e dos níveis dos conflitos contitui-se numa importante variável na identificação de possíveis entraves no desenvolvimento de relações mais próximas entre os actores. Além disto, visa-se estudar a natureza das discórdias e desentendimentos entre os actores no intuito de avaliar os obstáculos para a promoção de colaboração e para a construção de parcerias entre estes dentro da rede.

Neste sentido, foi pedido aos representantes das organizações da comissão regional para indicarem as razões pelas quais existem discórdias e desentendimentos de turismo, de acordo

com as seguintes opções de resposta: 1 = não há discórdias ou desentendimentos; 2 = diferentes perspectivas na resolução de aspectos específicos; 3 = diferentes formas de funcionamento; 4 = diferentes interesses; 5 = sobreposição ou duplicação de funções; 6 = competição pelos mesmos recursos; 7 = diferenças de poder; 8 = problemas políticos; 9 = falta de comprometimento das organizações; 10 = diferenças de personalidade; 11 = outras (especificar).

Os resultados obtidos mostram que a grande maioria dos entrevistados (56,8%) optou por negar a existência de qualquer razão de discórdia ou desentendimento nos contactos que estabelece (opção 1), devido às razões expostas anteriormente. Isto é, muitos entrevistados não se sentem à vontade para responder questões de carácter sensível, como a presente, temendo possíveis consequência negativas das suas respostas. Desta forma, percebeu-se que muitos dos entrevistados optaram pela opção 1 na tentativa de encontrarem uma forma cordial de não responderem a questão.

Entretanto, entre aqueles que se posicionaram em relação a esta questão, foi possível perceber que existem algumas discórdias e desentendimentos entre as organizações da comissão regional de turismo, o que também foi sugerido pelos resultados expostos anteriormente, no que diz respeito à frequência dos contactos (secção 6.3.4), compatibilidade de objectivos e estratégias (secção 6.3.9),

O segundo maior grupo de respostas está na opção 2. Verificou-se que 25% dos entrevistados indicaram que o surgimento de conflitos advém de diferentes perspectivas na resolução de aspectos específicos entre as organizações. Dentre alguns exemplos colocados pelos entrevistados, foram destacados projectos inter-municipais, como uma das principais razões para a existência deste tipo de desentendimento entre as câmaras municipais. A opção 2 também foi a principal razão de conflito verificada entre as entidades públicas e as câmaras municipais. A maioria das situações citadas está relacionada com discórdias relativas à aprovações de projectos por parte das CCDR's e à licenças de utilização de espaços naturais (praias) por parte da Capitania de Aveiro.

Uma outra razão de desentendimento citada está ligada, na sua maioria, às relações entre as entidades privadas e as câmaras municipais. Os conflitos gerados a partir de diferentes formas de funcionamento (opção 3) entre estas organizações surgem na medida em que as câmaras municipais funcionam sob uma perspectiva da gestão pública e as entidades privadas, nas suas diversas áreas de actuação, possuem suas actividades voltadas para o lucro, ou para interesses particulares.

Foram ainda citados conflitos entre as organizações gerados a partir da existência de diferentes interesses. Verificaram-se conflitos desta natureza entre as câmaras municipais, entre estas e as entidades públicas e entre as entidades privadas. Apesar do baixo percentual de ocorrência, foi também identificado um conflito entre as câmaras municipais originado por competições pelos mesmos recursos. Este tipo de discórdia caracteriza-se como um entrave no estabelecimento de relações mais eficientes, bem como na promoção de processos de colaboração e de parcerias entre estas organizações.

Além disso, a existência de competições pelos mesmos recursos cria mais uma dificuldade para a operação da RTRL, na medida em que estes recursos não poderão ser trabalhados da forma mais eficiente e sustentável, contribuindo negativamente para a competitividade da região.

Por fim, ainda foram citadas outras razões de conflitos para além das opções elaboradas no inquérito. Estas estão relacionadas às diferentes prioridades existentes nas câmaras, principalmente em projectos com a participação conjunta, cujas diferentes fases de implementação não coincidem com as prioridades de momento de algumas câmaras, gerando assim, alguns conflitos entre elas.

Relativamente às relações bilaterais entre a Rota da Luz e as organizações da comissão regional de turismo referentes a esta questão, a figura 6.3.11 permitiu verificar que a maioria das organizações também optou por não responder a questão negando a existência de qualquer conflito (seta roxa). A propósito, a Rota da Luz também preferiu não responder a referente questão, avaliando que em todas as suas relações com as organizações da comissão regional de turismo não existem discórdias ou desentendimentos.

No entanto, ao analisar as divergências encontradas nas respostas efectuadas, verificou-se que, apesar de 60,7% dos contactos entre a Rota da Luz e as organizações não foi constatado nenhum tipo de conflito, existem, efectivamente, alguns conflitos entre as organizações em questão. Foi constatado que 7 organizações (3 câmaras, 3 entidades públicas e 1 entidade privada) divergiram da Rota da Luz ao indicarem a opção 2 (seta azul), a qual se refere a diferentes perspectivas na resolução de aspectos específicos. Dentre os diferentes pontos de vista citados, destacam-se algumas reclamações realizadas por parte das câmaras acerca das estratégias e prioridades definidas pela Rota da Luz privilegiando em alguns pontos algumas câmaras em detrimento de outras.

Uma outra razão de divergência, foi a sobreposição ou duplicação de funções (seta vermelha). Os conflitos gerados a partir destas razões com a Rota da Luz partem de algumas câmaras

municipais, sugerindo que ao desenvolverem projectos locais na área do turismo, as suas actividades podem ser duplicadas com as da Rota da Luz. Estes conflitos também partem de entidades públicas, como as CCDR's, o que pode ser explicado a partir das suas atribuições na coordenação dos municípios da região, actividade também desenvolvida pela RTRL.

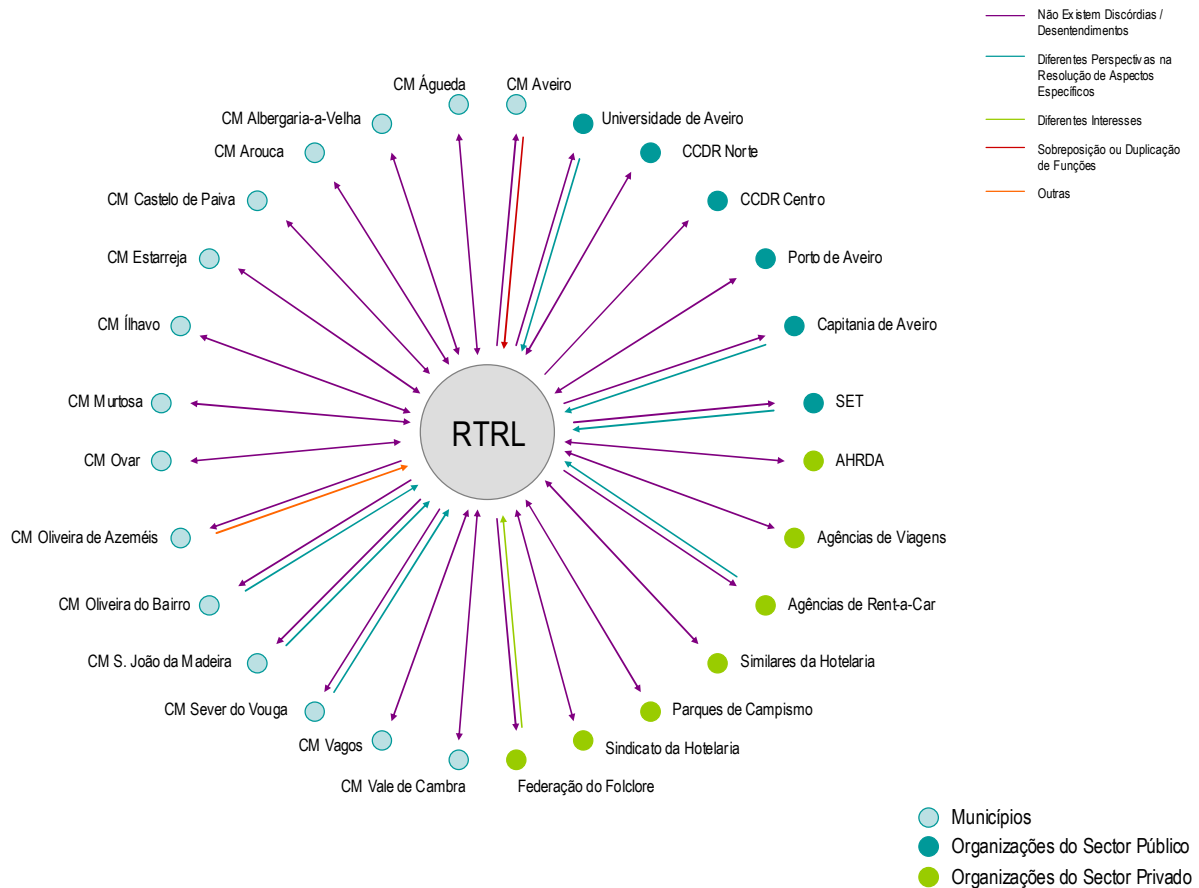
Foi também possível identificar conflitos relacionados com a existência de diferentes interesses (seta verde). Este problema sugere que a Rota da Luz ainda encontra algumas dificuldades na mobilização dos diversos interesses envolvidos na região. Entretanto, como foi discutido na revisão de literatura, a satisfação de todos os stakeholders envolvidos no sector do turismo é uma situação bastante complexa e uma tarefa bastante difícil de ser alcançada pelas DMO's.

As limitações estruturais encontradas pela Rota da Luz, de falta de capital e de recursos humanos têm grande influência na realização das suas actividades, principalmente numa das suas principais atribuições, a mobilização da grande diversidade de interesses envolvidos na região.

Por fim, uma outra fonte de desentendimentos entre as câmaras e a Rota da Luz está relacionada com a ausência de uma efectiva coordenação de esforços e actividades com a organização regional de turismo. Este problema está associado a questões mencionadas anteriormente, da existência de uma mentalidade individualista por parte das câmaras e de pouca confiança entre as organizações, aspectos resultantes da falta de liderança e de coordenação das gestões passadas da RTRL.

Por outro lado, as dificuldades de coordenação encontradas pela Rota da Luz estão associadas ao alto grau de politização introduzido pelas câmaras municipais na comissão regional de turismo, o qual dificulta efectivamente o funcionamento da RTRL. Além disso, os altos níveis de formalidade existentes nestas organizações travam o processo de comunicação e impedem uma participação mais activa dos outros membros, nomeadamente, as entidades públicas e privadas.

Figura 6.12 Razões de discórdias e desentendimentos



6.3.12 Visão de Desenvolvimento do Turismo

Assim como o estudo das razões dos conflitos pode ser uma importante variável na identificação de possíveis entraves no estabelecimento de relações mais próximas entre as organizações, a análise da visão de desenvolvimento do turismo por parte das organizações também se constitui como um elemento substancial no estreitamento dos contactos entre as organizações, bem como na avaliação da propensão destes actores para o estabelecimento de

parcerias e de colaboração na rede. Este processo pode contribuir para a aprendizagem das organizações, a partir da troca de informações e de conhecimentos entre elas.

Tendo em vista estas questões, foi elaborada uma questão com as seguintes opções de resposta: 1 = tornar o produto turístico da região mais competitivo e sustentável; 2 = o turismo pode ser um importante elemento de desenvolvimento económico da região; 3 = atrair o maior número de turistas para a região; 4 = aumentar o gasto médio dos turistas na região; 5 = outras; 6 = não tem uma visão.

Os resultados demonstram que 55,1% dos membros da comissão regional de turismo têm uma visão comum acerca do desenvolvimento do turismo na região, a qual corresponde a tornar o produto turístico da região mais competitivo e sustentável (opção 1). Um segundo grupo de respostas, equivalente a 34% dos entrevistados, afirmam que a sua visão do desenvolvimento do sector é que o turismo pode ser um importante elemento de desenvolvimento económico da região (opção 2). Já 6% dos entrevistados apontam o aumento do gasto médio dos turistas na região (opção 4) como a sua visão da forma como o turismo deve ser desenvolvido na região.

Numa análise por tipo de organização, verificou-se que em relação às câmaras municipais a vasta maioria das respostas dividiu-se entre as opções 1 e 2. Apesar de pequenas variâncias, uma análise mais pormenorizada permite sugerir que as câmaras que optaram pela opção 1, correspondem àquelas de maiores dimensões e que possuem maiores níveis de desenvolvimento do turismo, tais como Aveiro, Ovar e Estarreja. Tais resultados indicam que estes municípios, por já possuírem um razoável desenvolvimento do turismo, possuem um enfoque e direccionam esforços no sentido de melhorarem os níveis de competitividade da região.

Já aqueles que optaram pela opção 2, percebem o turismo como uma oportunidade de negócio para as suas respectivas economias, sugerindo que ainda necessitam atingir níveis superiores de desenvolvimento turístico, como por exemplo, Castelo de Paiva, Vagos, Vale de Cambra.

Entre as entidades públicas, verificou-se que as respostas também recaíram sobre as opções 1 e 2, com respectivamente, 33,3% e 50% das respostas. Dentre as organizações que têm como visão tornar o produto turístico da região mais competitivo e sustentável, estão a Secretaria de Estado do Turismo e o Porto de Aveiro. Em relação às organizações que vêem o turismo como um importante elemento de desenvolvimento económico, dá-se um particular destaque a inclusão das CCDR's e da Universidade de Aveiro. Como organizações destinadas ao desenvolvimento das regiões, não é surpresa que as CCDR's possuam este tipo de visão acerca do papel do turismo na região.

Relativamente às organizações privadas, notou-se que a vasta maioria visa tornar o turismo mais competitivo e sustentável (opção 1). Esta conclusão também não é surpreendente, na medida em que estas organizações possuem suas actividades voltadas para o lucro, sendo a sustentabilidade e a competitividade do sector questões fundamentais para a sua sobrevivência.

Por fim, como é esperado das suas atribuições e actividades, a RTRL tem como visão tornar o produto turístico da região mais competitivo e sustentável. Entretanto, para atingir este nível de desenvolvimento, é fundamental que todos os actores envolvidos na região trabalhem de forma conjunta com objectivos comuns no sentido de aumentarem as suas possibilidades de satisfazerem as suas necessidades.

Os resultados obtidos nesta secção parecem sugerir que existe uma visão comum entre a maioria das organizações inseridas na rede. No entanto, também foi possível verificar que, apesar de existirem diferentes opiniões entre as organizações acerca desta questão, e da possibilidade de existir o direccionamento de diferentes esforços e estratégias, existe uma complementaridade nas visões de desenvolvimento por parte das organizações, indicando que mesmo não possuindo visões comuns, as organizações podem promover processos de colaboração e contruir parcerias

Desta forma, a existência de uma percepção partilhada acerca do desenvolvimento do turismo para a região, juntamente com as conclusões retiradas nas secções anteriores, podem ser importantes elementos para o aumento da eficiência e eficácia das relações entre as organizações na RTRL, tornado-as mais capazes para colaborarem e construírem parcerias entre si.

6.3.13 Importância das Organizações Para o Turismo

A análise da percepção da importância das organizações para o turismo constitui-se como uma importante questão dentro da análise sociométrica. Esta questão permite identificar as organizações mais representativas dentro da RTRL, que possuem mais poder em relação às outras. Além disso, esta percepção pode ser um importante indicador da propensão de algumas organizações para estabelecerem relações mais próximas com outros membros da rede.

Assim sendo, os entrevistados foram questionados acerca da importância de cada uma das organizações da comissão regional de turismo, de acordo com a seguinte escala: 5 = muito

importante; 4 = importante; 3 = razoavelmente importante; 2 = pouco importante; 1 = nada importante.

Tendo em vista os argumentos citados acima, esta questão foi colocada após todas as outras (6.3.1 a 6.3.11), uma vez que após discutir todas estas questões, os entrevistados poderiam estar aptos a responderem de forma mais precisa a importância de cada organização para o turismo.

No sentido de verificar a percepção da importância de cada organização de forma independente, e tendo em vista que as características das relações entre os membros da comissão regional de turismo já foram discutidas anteriormente, foi pedido aos entrevistados para que respondessem a questão sob uma perspectiva teórica. Tentou-se passar aos entrevistados que esta perspectiva teórica correspondia a potencial contribuição de cada organização, independentemente da forma como estas têm funcionado nos últimos anos.

Assim sendo, mesmo sob um ponto de vista teórico, as câmaras municipais são as organizações mais importantes dentro da RTRL, o que confirma alguns resultados obtidos em outras secções acerca dos níveis de conectividade, influência dos contactos, importância dos contactos, etc. Além disso, os resultados obtidos nesta secção demonstram um aspecto importante: a totalidade dos entrevistados não fez diferenciações na avaliação à importância das câmaras municipais. Isto é, os entrevistados não levaram em conta os diferentes níveis de desenvolvimento do turismo nas diversas câmaras municipais da RTRL, avaliando-as da mesma forma.

Este facto, além de confirmar algumas conclusões obtidas anteriormente, em relação a um maior reconhecimento da interdependência existente entre as organizações, sugere que, apesar de se encontrar num estágio inicial, as câmaras municipais possuem uma noção da importância de cada uma para o desenvolvimento e para a competitividade da região, o que se constitui num elemento facilitador para a promoção de colaboração e de parcerias entre estas organizações e para a promoção da inovação na região.

Como também verificado anteriormente através das outras questões, o segundo grupo avaliado como mais importante na RTRL são as entidades públicas. No entanto um outro aspecto relevante é que, apesar de estabelecerem algumas relações dentro da rede, principalmente com as câmaras municipais localizadas na zona litorânea, o Porto e a Capitania de Aveiro foram avaliadas em algumas oportunidades como pouco importantes para o turismo, inclusive pelas organizações que contacta.

Esta situação sugere que estas relações estabelecidas são resultantes, principalmente de disposições legais, sobretudo com aquelas organizações em que existem um cruzamento de interesses e de áreas de actuação com estas respectivas organizações. Por outro lado, estas organizações são avaliadas como importantes e muito importantes pela grande maioria das entidades privadas, o que pode ser explicado pela existência de interesses comerciais, uma vez que estas organizações visam criar mais oportunidades de negócio, sendo o Porto e a Capitania de Aveiro importantes actores neste processo.

Em relação às entidades privadas, estas são vistas como o terceiro grupo mais importante na comissão regional de turismo da RTRL, confirmando os resultados expostos ao longo deste capítulo acerca da sua baixa representatividade na rede. No entanto, dentre as organizações privadas, a AHRDA possui um particular destaque, uma vez que é avaliada de forma completamente diferente pelos outros membros da comissão regional de turismo.

Como foi possível verificar, a AHRDA contrasta com todas as características existentes nas entidades públicas da rede, possuindo níveis altos de conectividade (ver secção 6.3.1), e tendo seu trabalho reconhecido pelas outras organizações (ver secção 6.3.6).

Após estas constatações, percebeu-se que existe um desvio entre a teoria e a prática no que diz respeito à importância das organizações privadas para o sector do turismo. Não foi possível, neste presente trabalho, ter evidências empíricas das idéias discutidas na revisão de literatura, as quais afirmam que o turismo é predominantemente, formado por entidades privadas.

Pode-se explicar esta situação através da percepção de que estas são formadas por um agregado de empresa de pequenas dimensões, as quais possuem muito pouco poder e influência nas decisões tomadas no turismo onde possuem as suas funções. Para além disso, e como foi também discutido na literatura, nos destinos turísticos localizados em áreas em desenvolvimento, as organizações públicas possuem um protagonismo central no processo de desenvolvimento, sendo as organizações privadas subordinadas às estratégias e políticas definidas por estas entidades, facto que pôde ter sido verificado na RTRL.

No que concerne às relações estabelecidas directamente entre a Rota da Luz e as organizações da comissão regional de turismo, uma análise da figura 6.3.12 permite identificar que existem poucas divergências na avaliação realizada entre as organizações a respeito da sua importância para o turismo da região, indicando que existe, de uma forma geral, uma visão global da importância de cada um.

Relativamente às relações entre as câmaras municipais e a Rota da Luz, percebe-se que estas se avaliam mutuamente como muito importantes (seta laranja), com excepção de uma câmara

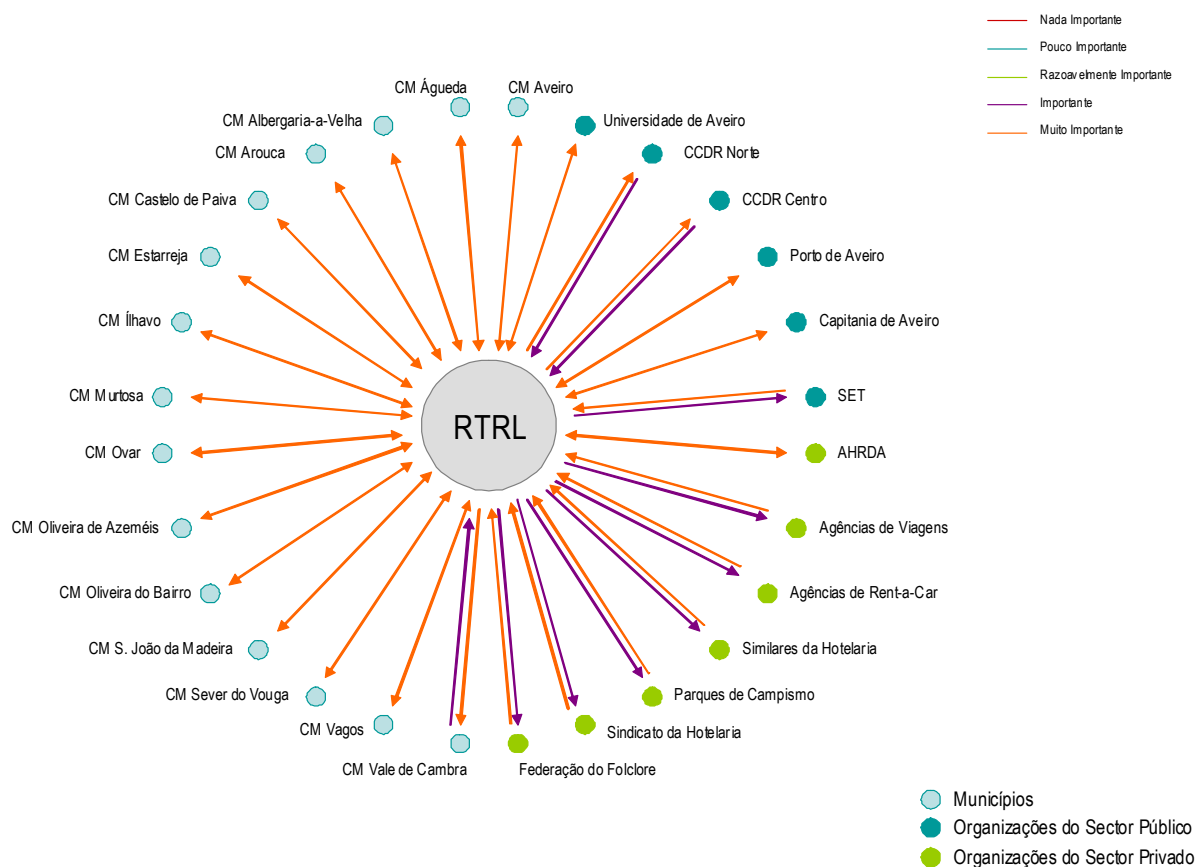
municipal, a qual avalia a Rota da Luz como importante (seta roxa). Analisando as relações entre as entidades públicas e a Rota da Luz, verificou-se que existem algumas divergências nas respostas dadas. Enquanto a organização de turismo avalia como muito importantes (seta laranja) todas as instituições públicas, 3 ou 50% delas acreditam que a Rota da Luz é importante (seta roxa) para o turismo da região.

Acredita-se que uma alternativa para explicar estas diferentes avaliações está nas questões ligadas às suas actividades, uma vez que foi possível perceber na secção 6.3.11 que existem alguns conflitos entre a Rota da Luz e as entidades públicas devido à diferentes perspectivas na resolução de aspectos específicos e na duplicação ou sobreposição de funções.

Em relação aos contactos estabelecidos com as entidades privadas, verificou-se um processo inverso. Enquanto a Rota da Luz os avalia como importantes para o turismo, estes vêem a organização de turismo como muito importante para o sector, com excepção mais uma vez, da AHRDA, a qual é vista como muito importante pela Rota da Luz. Esta constatação corrobora os resultados e as discussões realizadas ao longo deste capítulo no que se refere à baixa representatividade das entidades privadas no turismo da região e da predominância das entidades públicas no seu processo de desenvolvimento.

Por fim, verificou-se que a maioria dos entrevistados percebem a Rota da Luz como uma das organizações mais importantes para a organização regional do turismo. Tal prerrogativa poderá ser amplamente discutida nas secções 7.3.1 a 7.3.4.

Figura 6.13 Importância das Organizações



6.3.14 Conclusão

Tendo em conta os objectivos propostos nesta tese, o presente capítulo destinou-se a analisar a forma como os actores que integram a comissão regional de turismo se relacionam e as características destas relações. A partir desta análise, foi possível avaliar, entre outros factores, os níveis de conectividade entre as organizações, o grau de proeminência dos actores e a capacidade de coordenação da Rota da Luz da rede de actores da região.

Numa primeira parte, foram analisadas as características das organizações que integram a comissão regional de turismo no que se refere à sua dimensão e estrutura orçamentária. Tais

informações seriam de grande necessidade para a compreensão de algumas das características dos contactos estabelecidos entre as organizações, na medida em que o tamanho e a capacidade financeira são factores fundamentais na forma como estes actores irão interagir dentro da rede.

Neste sentido, tendo em vista que o objectivo principal desta tese está na avaliação do papel da Rota da Luz na promoção de governancia e da inovação na região, os índices de conectividade são importantes indicadores na verificação da forma como os actores se relacionam dentro da rede facilitando ou dificultando o funcionamento da organização regional de turismo. Verificou-se com os resultados obtidos que as câmaras municipais são as organizações mais proeminentes dentro da rede, estabelecendo um maior número de ligações. Em relação às entidades públicas e privadas, constatou-se que o baixo envolvimento com o sector do turismo, os reduzidos orçamentos e as pequenas dimensões condicionaram uma maior interacção destas entidades dentro da rede.

A partir da avaliação destes índices, foram examinadas as questões, as quais forneceram as características das relações estabelecidas entre as entidades da RTRL e das relações estabelecidas directamente entre as organizações e a Rota da Luz. Verificou-se que a maioria das organizações realiza contactos para coordenar esforços e definir estratégias (secção 6.3.3) sendo, entretanto, numa base infrequente (secção 6.3.4). Além disso, os contactos estabelecidos na rede têm, na sua maioria, como base a prática habitual em função de necessidades específicas (6.3.5). Tais resultados demonstraram que ainda predomina entre as relações existentes entre as organizações, um alto grau de formalidade, apesar de já se perceberem algumas redes informais entre alguns grupos de actores dentro da rede.

Foi também verificado que, entre a maioria dos membros da comissão regional de turismo, existe uma percepção global da importância do trabalho das outras organizações para o funcionamento individual dos actores (secção 6.3.6), o que sugere uma percepção da interdependência existente entre eles, factor fundamental para o estabelecimento de relações de colaboração e de parcerias entre as organizações. No entanto, quando se analisa a importância dada aos contactos realizados com as outras organizações para a obtenção dos objectivos individuais dos actores (6.3.7), não se verifica a mesma tendência, indicando que ainda existe uma mentalidade individualista das organizações no tratamento de questões ligadas ao turismo.

Complementando as secções supracitadas, analisou-se os níveis de influência das organizações nas tomadas de decisão dentro da rede (6.3.8). Os resultados obtidos confirmaram que as organizações com os maiores índices de conectividade possuem maiores influências nas tomadas de decisão. Isto é, as câmaras são as organizações mais proeminentes dentro da rede e

as entidades privadas as organizações que exercem menos influência na tomada de decisões relacionadas com o turismo.

Em relação à compatibilidade de objectivos, à visão de desenvolvimento e aos níveis de coordenação (secções 6.3.9, 6.3.11 e 6.3.10), verificou-se que existe um alto grau de compatibilidade dos objectivos e das estratégias desenvolvidas e que a maioria das organizações possui uma visão comum acerca do desenvolvimento do turismo na região. Entretanto, quando se analisam os níveis de coordenação das actividades, percebe-se que estes são apenas razoáveis, confirmando os resultados obtidos em outras secções, de que as organizações possuem uma postura individualista no tratamento de questões ligadas ao turismo.

Com estes resultados, foram analisados os conflitos existentes entre as organizações. Tendo em vista a sensibilidade desta questão, a vasta maioria optou por não mencionar a existência de qualquer conflito, no entanto, apesar disso, verificou-se que existem conflitos com variadas razões, factores que podem prejudicar o estabelecimento de relações mais próximas entre as organizações, inviabilizando processos de colaboração, além de influenciar negativamente o funcionamento e a eficiência da organização regional de turismo.

Finalmente, a análise das relações estabelecidas directamente entre a Rota da Luz e as organizações, permitiu sugerir que a existência de mecanismos de comunicação bastante formais e de uma postura individualista por parte dos membros da comissão regional de turismo, são factores que têm limitado a capacidade de coordenação da Rota da Luz, apesar do reconhecimento dos esforços realizados pela actual gestão, como será possível perceber no próximo capítulo.

Capítulo 7 – Análise de Dados II - Colaboração, Parcerias e Inovação

7.1 Introdução

A secção anterior descreveu as características das Região de Turismo Rota da Luz, dos seus membros, e das relações estabelecidas na rede de organizações que integram a sua comissão regional de turismo. Assim, foi possível perceber que, ao mesmo tempo que os actores ainda mantêm uma base fraca de relações com contactos infrequentes (secção 6.3.4), baixa percepção da importância dos contactos (6.3.7), estes têm em contrapartida, níveis razoáveis de coordenação de actividades (secção 6.3.10) e poucos conflitos existentes entre si (secção 6.3.11).

Desta forma, tendo em vista que as questões citadas constituem-se como importantes indicadores na promoção da colaboração e na construção de parcerias entre as organizações, este capítulo propõe-se, primeiramente, a avaliar a percepção da aceitação das organizações das ideias de colaboração e de parcerias na gestão e planeamento do turismo e na inovação da região.

No seguimento desta etapa, objectiva-se perceber até que ponto as ideias defendidas na revisão de literatura são compatíveis com a realidade, através da avaliação da percepção dos membros da comissão regional de turismo da importância das DMO's na coordenação dos actores na rede e na promoção da colaboração e construção de parcerias entre estas organizações. Com efeito, com a realização destas avaliações junto aos entrevistados, acreditou-se que seria possível obter uma percepção mais fiável acerca do actual desempenho da Rota da Luz na realização das funções citadas, o que corresponde a mais um objectivo proposto nesta tese.

Finalmente, numa última parte, avalia-se a inovação na RTRL. Tendo em consideração que esta secção objectiva avaliar diferentes questões relacionadas com a inovação, nomeadamente, a percepção dos entrevistados acerca da contribuição da Rota da Luz para a promoção de inovação na região e das possíveis contribuições a serem desenvolvidas para este processo por parte da organização regional de turismo, optou-se por utilizar questões abertas para analisar estas questões, dando espaço para os entrevistados exporem as suas respostas de forma mais ampla e completa.

7.2 Argumentos Favoráveis e Desfavoráveis à Existência de Colaboração e de Parcerias e dos Seus Impactes na Inovação

7.2.1 Facilidades na Obtenção de Objectivos Criadas pela Colaboração e pelas Parcerias

A primeira questão apresentada aos entrevistados relaciona-se com a maior facilidade para a obtenção dos objectivos individuais das organizações através da existência de colaboração e de parcerias entre os actores, tendo a seguinte escala: 3 = concordo; 2 = nem concordo nem discordo; 1 = discordo; 0 = não sabe/não responde.

Os resultados obtidos demonstram que a vasta maioria dos entrevistados concorda que ao colaborarem e trabalharem em parceria uns com os outros, os objectivos individuais serão mais facilmente obtidos, enquanto apenas 10% das organizações nem concordam nem discordam com a questão.

Estes resultados vêm a contrastar com as conclusões obtidas no capítulo anterior, no qual percebeu-se que ainda predomina entre a rede de organizações na RTRL uma mentalidade individualista resultante, em grande parte, da falta de coordenação por parte das gestões passadas da organização regional de turismo, o que estimulou a criação de formas de funcionamento e culturas próprias.

No entanto, apesar da aparente falta de associativismo por parte das organizações, os resultados obtidos também confirmam que existe uma visão quase passional entre eles de que estruturas as quais possibilitem uma maior troca de informações, conhecimento e de recursos são de grande relevância para os seus respectivos objectivos.

7.2.2 Vantagens Competitivas da Existência de Coordenação e de Colaboração Entre as Organizações

Uma outra questão importante dentro da análise das questões da colaboração refere-se às vantagens competitivas criadas pela existência de coordenação e de colaboração para as organizações. Desta forma, foi questionada a opinião dos entrevistados acerca do aumento da capacidade competitiva das organizações a partir da existência de coordenação e de colaboração entre os actores, de acordo com a seguinte escala: 3 = concordo; 2 = nem concordo nem discordo; 1 = discordo.

Os resultados expõem que, assim como na secção anterior, apenas 10% dos entrevistados optaram por não responder tendo como resposta a opção 2, nem concordando nem discordando. Por outro lado, a vasta maioria ou 90% dos entrevistados concordam que a existência de coordenação, colaboração e de parcerias entre os actores pode aumentar a capacidade competitiva de cada um permitindo uma melhor resposta aos desafios do mercado.

7.2.3 A Colaboração e as Parcerias Como Mecanismos de Desenvolvimento Económico

Como foi possível perceber ao longo dos capítulos da revisão de literatura, o sector do turismo possui uma natureza fragmentada, tendo a sua composição formada por organizações, as quais dependem uma das outras para o seu bom funcionamento. No capítulo anterior, foi possível perceber que existe uma visão global entre a maioria das organizações inseridas na comissão regional de turismo a respeito da interdependência existente (6.3.6), sugerindo que a existência de colaboração entre os vários actores é um elemento fundamental na troca de recursos e de conhecimento. Por outro lado, não existe o mesmo consenso no que se refere à importância para cada organização dos contactos estabelecidos dentro da rede (6.3.7).

Tendo em vista tais resultados, perguntou-se aos entrevistados se a colaboração e as parcerias podem se constituir como importantes mecanismos para o desenvolvimento económico do turismo, de acordo com a seguinte escala: 3 = concordo; 2 = nem concordo nem discordo; 1 = discordo; 0 = não sabe/não responde.

Os resultados obtidos demonstram que 100% dos entrevistados acreditam que a colaboração e as parcerias contribuem para o desenvolvimento económico do turismo, permitindo a racionalização de custos e estimulando a troca de recursos e de informação. Tais resultados confirmam que predomina entre as organizações da RTRL uma percepção, ainda que não posta em prática, da importância de estruturas facilitadoras de troca de informações e de recursos.

7.2.4 Impacte da Colaboração na Gestão dos Recursos

Com base nos mesmos argumentos da secção anterior, acredita-se que é de fundamental importância a avaliação da percepção dos membros da comissão regional de turismo acerca dos impactos da colaboração na gestão dos recursos por parte das organizações. Neste sentido, formulou-se, propositadamente, uma questão com idéias invertidas, de forma a perceber se as

respostas dadas pelos entrevistados estavam, de facto, ligadas às perguntas, ou se estavam apenas a ser dadas para a diminuir o tempo do inquérito.

Assim, perguntou-se aos entrevistados se os recursos regionais (turísticos, humanos, financeiros, etc.) serão pior geridos numa estrutura colaborativa em detrimento da sua gestão individual, de acordo com a seguinte escala; 3 = concordo; 2 = nem concordo nem discordo; 1 = discordo; 0 = não sabe/ não responde.

Os resultados obtidos expõem que 80% dos entrevistados discordam da afirmação (opção 1), a qual os recursos serão pior geridos dentro de uma estrutura colaborativa, enquanto 20% nem concordam nem discordam (opção 2).

Mais uma vez, tais resultados vêm a confirmar as conclusões retiradas anteriormente, de que predomina uma aceitação geral entre os actores de que estruturas de colaboração e de parcerias facilitam a troca de recursos e de conhecimento.

7.2.5 Influência da Colaboração e das Parcerias na Formulação de Políticas e Estratégias

Como mencionado na revisão de literatura, a formulação de políticas e estratégias no sector do turismo deve passar pela inclusão da diversificada rede de actores envolvidos na sua operacionalização. Com isso, a colaboração e as parcerias surgem como mecanismos fundamentais dentro da governancia das áreas-destino, de forma possibilitar que todas as partes interessadas tenham os seus objectivos atendidos.

Deste modo, perguntou-se aos entrevistados se o processo de formulação de estratégias e políticas teria melhores resultados se realizado em colaboração e parcerias entre as organizações, tendo em conta a escala: 3 = concordo; 2 = nem concordo nem discordo; 1 = discordo; 0 = não sabe/não responde.

Os resultados obtidos mostram que 88% dos entrevistados concordam que a formulação das estratégias será mais eficiente se realizada dentro de um processo de colaboração entre as organizações. Apenas 12% mencionaram que nem concordavam nem discordavam da afirmação.

Estes resultados, aliados aos obtidos no capítulo anterior, relativamente à grande compatibilidade de objectivos e estratégias (6.3.9), aos razoáveis níveis de coordenação de

actividades (6.3.10) sugerem que os actores possuem uma visão clara da importância da colaboração e das parcerias dentro da gestão e planeamento do turismo na região, apesar de ainda manterem uma postura individualista na resolução das questões relacionadas com o turismo.

7.2.6 Eliminação de Conflitos Através da Colaboração

Um outro factor importante no estudo das questões da governancia e das relações entre as organizações corresponde a existência de conflitos devido a ampla gama de diferentes interesses e de decisões, aspectos que podem minar o trabalho conjunto e evitar o desenvolvimento de relações mais próximas entre estes.

Desta forma, perguntou-se aos membros da comissão regional de turismo da RTRL se eventuais conflitos podem ser evitados se existirem processos de colaboração entre as organizações. Os resultados mostram que 87% dos entrevistados concordam que a existência de processos de colaboração entre as organizações podem tornar a tomada de decisões mais consensual, minimizando desta forma, a geração de conflitos entre as partes. No entanto, 13% não apresentaram uma resposta, ao mencionarem que nem concordam nem discordam com a questão.

Com os seguintes resultados, percebe-se que existe uma relação directa entre a colaboração e a existência de consenso nas posições, sendo a existência de um factor fundamental para o outro e vice-versa.

7.2.7 Impacte da Colaboração e das Parcerias na Tomada de Decisão

Estando directamente ligada à secção anterior, vê-se que a colaboração e as parcerias são elementos fundamentais no processo de tomada de decisão, na medida em que existe um maior fluxo de informações e, consequentemente, uma maior difusão de conhecimento.

Sendo assim, foi questionado aos entrevistados se a tomada de decisão é mais eficiente sendo partilhada dentro de um processo de colaboração em comparação com a sua realização individual. Os resultados obtidos demonstram que 74% dos membros concordam que a tomada de decisão será mais eficiente quando existe colaboração entre as organizações, enquanto 20% dos entrevistados nem concordam nem discordam e apenas 6% discordam.

Estes resultados confirmam que as tomadas de decisão realizadas de forma individual, podem dar espaço a conflitos entre as organizações, uma vez que cada uma possui diferentes interesses dentro do turismo, tendo a colaboração um papel fundamental neste processo.

7.2.8 Impacte da Colaboração no Poder de Decisão das Organizações

Ainda dentro das questões ligadas ao processo de tomada de decisão, foi visto na revisão de literatura que o processo de colaboração entre as organizações pode ter alguns problemas, uma vez que os actores com mais poder procuram ter prioridades nos seus interesses, como também não querem ser vistos e tratados da mesma forma que aqueles menos poderosos, dando margem a possíveis conflitos e pondo em risco um processo eficiente de colaboração entre as organizações.

Tendo isto em conta, examinou-se a percepção dos entrevistados acerca da possibilidade de redução dos seus poderes, na medida em que se inserem em processos de colaboração com outras entidades. Os resultados obtidos mostram que a referente questão gerou algumas dúvidas nos entrevistados, tendo 73% destes discordado de que ao colaborarem com outras organizações, poderia existir uma redução dos seus poderes de decisão.

Por outro lado, 22% não tiveram uma opinião clara em relação ao assunto afirmando que nem concordavam nem discordavam e 5% concordaram que poderiam perder poder na tomada de decisão ao colaborarem com outras organizações.

Apesar de existir uma maioria que discorda da presente questão, alguns dos resultados obtidos no capítulo anterior relativos à pouca proximidade entre as organizações e à sua mentalidade ainda individualista no tratamento de questões ligadas ao turismo, demonstram que a percepção encontrada nesta secção não é amplamente visualizada nas relações estabelecidas pelas organizações na RTRL.

7.2.9 A Colaboração no Estímulo à Difusão de Informação e Conhecimento para a Promoção de Inovação

Foi abordado, tanto nos capítulos da revisão de literatura, como ao longo dos presentes capítulos da análise dados que a promoção da inovação depende directamente, da difusão de informação e da produção de conhecimento para que exista um processo de aprendizagem entre as

organização levando, deste modo, à promoção da inovação. Além disso, por possuírem, na sua maioria, uma pequena dimensão, têm dificuldades estruturais e não possuem capacidades individuais para implementarem novas idéias e correrem riscos.

Baseado nestas considerações, questionou-se aos entrevistados se a colaboração entre as organizações pode estimular a difusão de informação e de conhecimento, contribuindo para uma maior aprendizagem por parte dos envolvidos e, conseqüentemente, para a promoção da inovação. Os resultados demonstram que 96,4% das organizações concordam que através da colaboração, pode-se trocar mais informações e conhecimentos promovendo, assim, a inovação. Entretanto, verificou-se nos resultados anteriores que a postura individualista e a falta de confiança existente entre as organizações resultante deste factor, limitam os processos de colaboração e de promoção de inovação na região de Aveiro.

7.2.10 Troca de Recursos e o Estímulo à Inovação

Os capítulos 1 a 4 demonstraram que a fragmentação do sector do turismo e a pequena dimensão dos actores envolvidos fazem com que exista também uma posse fragmentada dos recursos, distribuída entre as várias organizações que operam no sector. Assim, fica evidente que existe uma interdependência entre os actores, uma vez que eles necessitam trocar recursos para funcionarem de forma eficiente.

Desta forma, como mencionou-se na secção 7.2.9, a colaboração pode ser um elemento importante para estimular uma troca mais frequente e eficiente destes recursos, promovendo, deste modo, a inovação nos destinos turísticos. Tendo estes argumentos em consideração, examinou-se entre os membros da comissão regional de turismo se existe uma relação positiva entre o processo contínuo de troca de recursos, sejam eles conhecimento, humanos, financeiros, etc. e a promoção de inovação na região.

Neste sentido, verificou-se que a ampla maioria, 92% dos entrevistados concordam que a partilha contínua de recursos estimula a promoção de inovação, enquanto 8% ficaram reticentes ao afirmarem que nem concordam nem discordam com a questão.

7.2.11 Relevância da Cooperação Regional na Inovação

Sendo a última questão relativa à percepção dos entrevistados acerca das idéias da colaboração e das parcerias, tentou-se finalizar esta secção apresentando uma questão com uma visão genérica sobre o assunto e que sintetizasse os outros pontos debatidos ao longo dos outros tópicos. Desta forma, foi perguntado aos entrevistados se o nível de cooperação regional entre as organizações possui relevância para a inovação na região.

Os resultados analisados demonstram as mesmas conclusões retiradas no tópico anterior que 92% dos membros da comissão regional concordam com a afirmativa, enquanto 8% nem concordaram nem discordaram.

Com isso, acredita-se que é possível indicar que existe uma visão quase que predominante entre os membros da RTRL da importância das estruturas de colaboração para o desenvolvimento e para a inovação na região, apesar de ainda não ser amplamente implementada na prática por parte destas organizações, como visto no capítulo anterior.

7.3 O Papel das DMO's na Governancia e na Inovação da Região

7.3.1 Importância de uma Organização com Papel de Coordenação dos Actores no Sector do Turismo

Ao longo do capítulo 3, foram discutidas a natureza fragmentada do turismo, no qual coexistem diversos interesses e variados tipos de organizações e a consequente necessidade da existência de coordenação para que o sector funcione de forma eficiente. Com esta discussão contextualizada, foram introduzidas as principais funções e actividades das DMO's na gestão e no desenvolvimento do sector do turismo e, sobretudo o papel cada vez mais activo assumido por estas organizações na governancia dos destinos turísticos, principalmente na coordenação da ampla rede interorganizacional no turismo.

Tendo em conta estas considerações, examinou-se a percepção dos entrevistados a respeito do nível de importância atribuído à existência de uma organização com o papel de coordenação das várias entidades envolvidas no sector e na mobilização dos interesses e recursos existentes, de acordo com a seguinte escala: 5 = muito importante; 4 = bastante importante; 3 = razoavelmente importante; 2 = pouco importante; 1 = sem importância.

Os resultados obtidos mostram que a vasta maioria, 93% dos membros da comissão regional de turismo avalia como muito importante (opção 5) a existência de uma organização responsável pela coordenação das organizações no sector do turismo. Foi ainda registada uma resposta como bastante importante (opção 4) e razoavelmente importante (opção 3).

Tais resultados demonstram que existe, entre os membros da comissão regional de turismo, uma visão de que, sem uma coordenação efectiva da rede de actores do sector, das suas actividades e dos vários interesses em jogo, a região não irá funcionar de forma eficiente, sendo de grande importância a existência de uma organização para assumir este papel.

7.3.2 Importância da Colaboração e das Parcerias para a Promoção de Inovação no Sector do Turismo

Uma outra questão fundamental dentro do estudo da governancia está ligada à colaboração e às parcerias. Como foi possível discutir ao longo desta tese, o turismo, pela vasta gama de serviços e produtos que o compõem, exige uma participação integral de todos os envolvidos na sua operacionalização, tendo a colaboração e as parcerias um papel fundamental nas actividades e na eficiência das organizações inseridas no sector.

Um outro factor relevante está na dificuldade das organizações turísticas de inovarem, uma vez que a maioria das organizações envolvidas no turismo caracteriza-se pela sua pequena dimensão e pelas consequentes dificuldades estruturais, tornando extremamente difícil a criação de inovação no sector. Neste contexto, o processo de colaboração entre os stakeholders turísticos surge como um elemento fundamental no estímulo à troca de recursos, como informação, capital, *know how*, etc. contribuindo para a geração de conhecimento e para a promoção da inovação no sector.

Baseado nestas idéias, avaliou-se entre os entrevistados o grau de importância atribuído à colaboração e às parcerias entre as organizações para a promoção da inovação, tendo em conta a seguinte escala: 5 = muito importante; 4 = bastante importante; 3 = razoavelmente importante; 2 = pouco importante; 1 = sem importância.

No que diz respeito às respostas obtidas, estas vêm a confirmar os resultados obtidos na secção anterior, na qual verificou-se que os entrevistados são bastante receptivos às idéias da colaboração e da construção de parcerias e dos seus potenciais benefícios para o sector do turismo. 89,7% das organizações representadas na RTRL avaliam como muito importante

(opção 5) o contributo da colaboração e das parcerias para a promoção da inovação e 10,3% vêem como bastante importante (opção 4) a ligação directa entre a existência de colaboração e parcerias entre as organizações para a promoção da inovação no turismo.

Estes resultados demonstram que existe uma ampla receptividade às idéias da colaboração e das parcerias entre os membros da comissão regional de turismo. Entretanto, apesar dos seus vários benefícios e de ser quase uma exigência do sector num contexto de crescente competitividade, ainda não existe na RTRL um propensão muito alta à colaboração e à construção de parcerias entre a rede de organizações na região, como pôde ser constatado na realização de contactos infrequentes (secção 6.3.4), e apenas para necessidades específicas (secção 6.3.5), pela existência de conflitos (6.3.11), factores que expõem um certo grau de formalidade, e uma mentalidade individualista resultado da falta de confiança existente entre as organizações.

7.3.3 Desempenho da Rota da Luz na Coordenação dos Actores na Comissão Regional de Turismo

As secções 7.3.1 e 7.3.2 correspondem à questões estritamente teóricas que tiveram como objectivo avaliar a percepção dos entrevistados acerca da importância das questões da governancia ligadas à coordenação e à colaboração e parcerias. Além disso, tentou-se, com a introdução destas questões, oferecer elementos os quais permitissem aos entrevistados uma avaliação mais correta do desempenho da Região de Turismo Rota da Luz na promoção da governancia na região.

Desta forma, seguindo a mesma estrutura das questões anteriores, foi examinado entre os entrevistados o desempenho da Rota da Luz na coordenação da rede de actores da comissão regional de turismo e também na mobilização dos diferentes interesses envolvidos e dos recursos existentes na região. Seguiu-se a escala: 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = regular; 2 = mau; 1 = muito mau.

Verificou-se que houve uma clara divisão nas respostas obtidas, as quais 44,8% avaliaram o desempenho da Rota da Luz como muito bom (opção 5) e 48,2% vêem como boa a forma como a organização tem coordenado as organizações da comissão regional de turismo (opção 4). Apenas duas organizações acreditam que o desempenho da Rota da Luz nestas actividades é regular.

Pode-se afirmar que a vasta maioria das respostas avalia possui uma avaliação positiva do actual desempenho da Rota da Luz na coordenação da rede de actores e na mobilização dos interesses e recursos da região. Estes resultados indicam que existe um contraste entre os resultados obtidos ao longo do trabalho no que diz respeito à baixa frequência de contactos estabelecidos na rede (ver secção 6.3.4), existência de conflitos entre as organizações (ver secção 6.3.11), falta de confiança, etc. e a boa avaliação dada ao desempenho da Rota da Luz na realização das actividades em questão.

Esta aparente incompatibilidade nas respostas obtidas pode ser explicada a partir das diferentes actuações da Rota da Luz nas suas gestões. Os resultados encontrados indicam que muitos dos actuais problemas encontrados na região são resultado da ineficiência da coordenação e da liderança da Rota da Luz nas suas gestões passadas, as quais estimularam o trabalho individual dos actores na região criando formas de funcionamento e culturas próprias por parte das entidades.

Com isso, os resultados obtidos sugerem que, apesar de não ter a capacidade de solucionar alguns problemas relativos ao turismo na região, existe um reconhecimento dos esforços realizados pela actual gestão da organização, confirmando a avaliação positiva dada pelos entrevistados na coordenação das organizações da região.

7.3.4 Desempenho da Rota da Luz na Construção de Parcerias e na Promoção de Colaboração

Uma outra questão fundamental na análise da promoção da governancia na região pela Rota da Luz passa pela sua capacidade identificar e de construir parcerias e de promover a colaboração entre a rede de organizações da região. Desta forma, examinou-se junto aos entrevistados o desempenho da organização na construção de parcerias e na promoção da colaboração entre os membros da comissão regional de turismo, de acordo com a seguinte escala: 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = regular; 2 = mau; 1 = muito mau.

Os resultados mostram que apenas 3 entrevistados avaliam como regular o desempenho da Rota da Luz na realização destas actividades. O restante das avaliações dividiu-se em 48,2% para bom (opção 4) e 41,3% para muito bom (opção 5).

Como se pode perceber, a avaliação do desempenho da Rota da Luz na construção de parcerias e na promoção da colaboração é praticamente a mesma da secção anterior. Isto é, apesar de alguns problemas existentes atualmente, a vasta maioria dos entrevistados possui uma avaliação

muito positiva dos esforços realizados pela Rota da Luz no sentido de estimular relações mais próximas entre os actores facilitando a construção de parcerias e a promoção da colaboração.

Entretanto, tendo em vista as características encontradas nas organizações da região e o facto de que a colaboração e as parcerias dependerem directamente da disponibilidade das organizações para a sua realização, tal avaliação pôde ter sido dada de forma a enfatizar as opiniões dadas nas secções anteriores ligadas à esta questão.

7.4 A Inovação na Região da Rota da Luz

7.4.1 Introdução

Ao longo das secções anteriores, tentou-se estabelecer uma ligação entre as questões da colaboração e das parcerias e a inovação. Foi possível perceber que, ao nível teórico, existe uma ampla abertura entre os membros da RTRL acerca da contribuição destas estruturas para a promoção da inovação.

A presente secção destina-se a analisar a forma como a inovação é promovida na região de Aveiro. Uma vez que a questão da inovação caracteriza-se pela sua abrangência e pelas diversas formas na sua promoção e difusão, foram utilizadas questões abertas, dando uma maior liberdade para os entrevistados exporem as suas idéias e opiniões, permitindo a obtenção de uma maior percepção no que concerne a três pontos principais: a contribuição da Rota da Luz na promoção da inovação na região, as potenciais contribuições que esta organização pode vir a dar para a promoção da inovação e, finalmente as contribuições de cada organização para a inovação nas suas respectivas actividades.

7.4.2 Contribuições da Rota da Luz para a Promoção da Inovação

Tendo em vista os objectivos desta tese, procurou-se examinar entre os membros da comissão regional de turismo o papel desempenhado pela Rota da Luz na promoção da inovação na região. Assim sendo, os entrevistados foram questionados a respeito das contribuições da Rota da Luz na promoção da inovação da região.

Os resultados mostram que foram obtidas 77 respostas entre os 29 entrevistados, divididas em 16 pontos diferentes. Uma vez que muitas das respostas dadas apenas complementam umas às

outras, foi escolhido um grupo de respostas com as principais contribuições da Rota da Luz na promoção da inovação na região.

Baseado nestas considerações, 62% (18 menções) dos entrevistados apontam como uma das principais contribuições da Rota da Luz para a inovação na região a utilização de novas tecnologias na promoção da região, como o canal corporativo Rota da Luz TV. Ainda na área da promoção e divulgação, 25% (8 menções) das organizações acreditam que a participação mais regular da Rota da Luz em eventos nacionais e internacionais nos principais mercados consumidores também se constitui como uma importante inovação na promoção da região, na medida em que melhora a imagem da região junto aos visitantes, além de atrair maiores fluxos de turistas. Importa mencionar que a ampla maioria dos entrevistados que apontou o uso das tecnologias na promoção como uma importante contribuição para a inovação é formada pelas câmaras municipais, as quais são as grandes beneficiadas com a promoção dos seus respectivos produtos turísticos.

Uma outra contribuição bastante importante da Rota da Luz para a promoção da inovação mencionada por 38% dos entrevistados (11 menções) é o estabelecimento de uma maior aproximação e integração dos agentes envolvidos no turismo da região, estimulando a realização de encontros e debates informais entre as várias organizações da comissão regional de turismo. Um ponto muito comentado pelos entrevistados foi o facto de que as relações das organizações com as gestões passadas da Rota da Luz se restringiam a pedidos de apoio financeiro, principalmente por parte das câmaras municipais, não existindo contactos frequentes para a discussão de assuntos relacionados com o turismo.

Ainda dentro da área da gestão, foram também mencionadas como contribuições da Rota da Luz para a inovação da região a implementação de *city tours* através de um autocarro adaptado (6 menções), o apoio da Rota da Luz a iniciativas das autarquias em eventos e outras actividades (4 menções), a qualificação e formação dos recursos humanos na região (4 menções), a certificação de qualidade da Rota da Luz (4 menções), projectos desenvolvidos pela Rota da Luz (4 menções), como o World Water Cities, o qual se constitui uma rede de cidades caracterizadas pela água; “Rodas da Luz”, o qual disponibiliza bicicletas para a utilização dos visitantes nos hotéis; Agenda 21 para o turismo, o qual visa a utilização de energias alternativas no turismo.

Além disso, 24% (7 menções) dos entrevistados acreditam que o desenvolvimento de novos produtos por parte da Rota da Luz contribuiu para o melhoramento e para uma maior integração da oferta turística, sendo um factor importante para a competitividade e inovação da região.

Por fim, 27,5% das organizações (8 menções) afirmam que uma das mais importantes contribuições da Rota da Luz para a inovação na região está ligada à área da investigação, mais especificamente à elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo para a RTRL. Foi colocado por estes entrevistados que o plano pode trazer as linhas directivas que permitirão explorar toda a potencialidade dos recursos existentes nos municípios aumentando a competitividade da região.

7.4.3 Potenciais Contribuições da Rota da Luz para Promoção da Inovação

Após a obtenção da percepção das actuais contribuições da Rota da Luz para a promoção da inovação na região, objectiva-se nesta secção, examinar entre os membros da comissão regional de turismo as potenciais contribuições a serem desenvolvidas pela Rota da Luz para a inovação da região. Foram obtidas 71 respostas divididas em 28 tipos diferentes.

Os resultados obtidos demonstram que muitas das sugestões dadas pelos entrevistados referem-se à continuidade de actividades que estão a ser desenvolvidas actualmente e que se encontram num estágio ainda incipiente. Além disso, percebeu-se que muitas delas foram direccionadas a interesses próprios e não levando em conta a região como um todo, levando a uma grande fragmentação nas respostas dadas.

No que se refere às possíveis contribuições mencionadas pelos entrevistados, 27,5% (8 menções) acreditam que a Rota da Luz deve maximizar o aproveitamento da diversidade de recursos da região através da dinamização de novos produtos turísticos, como o turismo náutico, de natureza, de aventura, desportos radicais, etc., além de investir em segmentos como o golfe, MICE e cruzeiros. Aliado a esta questão, foi também mencionado a elaboração de roteiros organizados para cada destino dentro da região.

Um outro grupo de respostas verificado, relaciona-se com a sustentabilidade. 13,7% dos entrevistados (4 menções) apontam que a Rota da Luz pode vir a apostar em meios de mobilidade mais sustentáveis e a incentivar projectos que incluam componentes de eficiência energética no sector do turismo. Além disso, foi também sugerida a ampliação do projecto “Rodas da Luz” a todos os concelhos da região.

Foram também registadas algumas opiniões acerca de futuras contribuições da RTRL para a inovação relacionadas com a ampliação dos investimentos realizados na formação e

qualificação dos recursos humanos da região, principalmente dos sectores da restauração e hotelaria (3 menções), na intensificação de uma aproximação estratégica com a cidade do Porto (2 menções), no melhoramento da sinalética turística dos concelhos da região (2 menções). Também foram atribuídas à Rota da Luz para a sua contribuição à inovação uma postura mais activa na representação do sector perante o empresariado e as autoridades políticas no sentido de garantir um maior acesso a financiamentos às organizações da região (3 menções) e uma presença mais efectiva da organização em cada concelho de forma a atender eficientemente as demandas de cada um (2 menções).

Um outro aspecto citado pelos entrevistados como uma potencial contribuição para a inovação por parte da Rota da Luz é o fortalecimento da integração entre as entidades da região (3 menções). Foi apontado pelas organizações que uma maior integração dos vários actores iria permitir um funcionamento da oferta turística local em rede, existindo uma complementaridade dos produtos e serviços turísticos da região. Foi também proposto o estabelecimento de parcerias com outras organizações regionais de turismo internacionais de forma a realizar um intercâmbio de informações e de métodos de trabalho (2 menções).

Na área da divulgação e promoção, 21% dos entrevistados afirmaram, de uma forma genérica, que uma potencial contribuição da Rota da Luz para a inovação será na melhoria da promoção dos recursos e das potencialidades de cada concelho da região. Foi colocado por estas organizações que as acções de promoção da Rota da Luz ainda estão muito voltadas para a capital do Distrito, o Concelho de Aveiro, sendo os municípios do interior pouco explorados na promoção da região.

Ainda na perspectiva da promoção, foram colocados alguns aspectos relacionados com dinamização de eventos promocionais (4 menções) os quais promovessem os municípios da região de formas diversificadas. Ligada à esta questão, está a criação de um evento de grande dimensão (4 menções) de forma a dar uma maior visibilidade à região nos mercados nacional e internacional. Um outro aspecto citado está na valorização dos produtos típicos da região (2 menções), a partir da criação de uma loja móvel para promover os produtos certificados em outros mercados.

Na área da pesquisa e da investigação, foram sugeridas como potenciais contribuições da Rota da Luz duas questões directamente conectadas. 17,2% dos entrevistados acreditam que a implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo para a RTRL será um importante elemento para a inovação da região, uma vez que pode possibilitar que muitas das sugestões feitas ao longo desta secção possam ser implementadas ou continuadas. A

intensificação das relações com estruturas do ensino superior (3 menções) também se constitui como um factor fundamental para a promoção da inovação, na medida em que introduz informação e conhecimento, elevando a massa crítica na região no tratamento das questões ligadas ao turismo.

Além destas várias menções nas mais diversificadas áreas dentro do turismo, foram também sugeridos alguns aspectos a serem desenvolvidos pela Rota da Luz os quais podem contribuir para a promoção da inovação na região, mas que atendem, sobretudo a interesses específicos das organizações. São eles: desenvolvimento do posto de turismo local; elaboração de programas de acção mais rigorosos para os grupos de animação turística na promoção da região; maior coordenação da Rota da Luz e as associações patronais e representativas dos trabalhadores; oferecimento de serviços de reparação de navios na região; construção da marina da Praia da Barra.

7.4.4 Acções ou Projectos Desenvolvidos pelos Actores da Região para a Promoção da Inovação nas suas Respectivas Actividades

Após analisar a percepção dos membros da comissão regional de turismo acerca do actual papel da Rota da Luz e das suas potenciais contribuições na promoção da inovação na região, objectiva-se nesta secção analisar as acções e projectos que estão a desenvolver ou que pretendem implementar para promover a inovação nas suas actividades.

Acredita-se que tal análise permite avaliar a forma como as organizações percebem a inovação, a importância dada a esta questão, além do seu nível de prioridade nas acções e projectos desenvolvidos. A partir disso, com a verificação dos esforços realizados pelas entidades nesta área, pode-se avaliar com mais clareza as respostas obtidas anteriormente e revalidar as opiniões dadas nas secções 7.4.2 e 7.4.3.

Tendo em vista os diferentes tipos de organizações existentes na RTRL, a vasta gama de recursos existentes na região, além das diversas percepções das organizações acerca da inovação, foi obtida uma grande variedade de respostas, nas mais diversas áreas e enfoques.

Entre as câmaras municipais, 12,5% das respostas foram direccionadas à área da investigação e das pesquisas. Dentre as acções previstas a serem desenvolvidas estão a elaboração de planos estratégicos para o turismo nos concelhos (3 menções), a implementação destes planos (1

menção) e a elaboração da Agenda 21 local destinada ao diagnóstico dos recursos existentes (1 menção).

No que se refere às acções de promoção, 17,5% das respostas relacionaram-se com esta área. Verificou-se que existe uma preocupação de alguns concelhos para realizar um trabalho de reforço na sua imagem, vinculando-a aos principais produtos existentes nos respectivos locais (3 menções). Além disso, foram citadas a realização de eventos que dêem uma maior visibilidade aos concelhos (2 menções) e a utilização de novas tecnologias para a promoção e divulgação dos concelhos (2 menções).

Em relação às acções e projectos actualmente implementados e que ainda estão por se desenvolverem na área da gestão e do planeamento do turismo, verificou-se uma grande diversidade nas respostas, o que pode ser explicado pelos diferentes recursos encontrados nos concelhos na região e pelos diferentes prioridades e enfoques dados por cada município.

No que concerne a produtos turísticos, 27,5% dos municípios afirmaram que tem como objectivo investir em segmentos que explorem as suas potencialidades e suas especificidades locais, tais como o turismo mineiro, industrial, de natureza, religioso, golfe, etc. Já 17,5% dos entrevistados apontaram que possuem projectos para o melhoramento e requalificação da infraestrutura existente e das atracções e recursos locais, como parques, áreas fluviais, praias, etc.

Num outro enfoque, 12,5% dos municípios afirmaram que possuem projectos para atrair negócios, como hotéis, centros hípicas e para a construção de atracções, como casa de espetáculos funcionais e geoparque.

Por fim, 3 municípios apontaram como possíveis contribuições para a promoção da inovação alguns projectos turísticos a serem desenvolvidos ligados à mobilidade sustentável e às novas tecnologias.

Já entre as entidades públicas, constatou-se um número bem menor de acções ou projectos desenvolvidos para a promoção da inovação, o que é compreensível, na medida em que algumas delas não necessitam de inovação num mesmo grau das câmaras municipais para o desempenho das suas actividades.

A vasta maioria das respostas obtidas está ligada a acções desenvolvidas na área do planeamento e da gestão. O investimento na qualificação e na formação dos recursos humanos é tido por 23% dos entrevistados como uma importante acção que vem sendo desenvolvida para a

inovação nas suas actividades. Uma outra contribuição citada por 2 entidades é a digitalização dos procedimentos administrativos e dos arquivos, de forma a facilitar e melhorar o acesso às informações e dados. Aliado a esta questão, está o melhoramento das páginas eletrônicas na internet, no objectivo de torná-los mais funcionais para os seus utilizadores (2 menções).

Uma outra acção a ser desenvolvida pelas acções é o desenvolvimento de mais parcerias com a RTRL, intensificando os contactos e a troca de informações com esta organização (3 menções)

Em relação às entidades privadas, constatou-se um número ainda menor de acções ou projectos desenvolvidos para promover a inovação nas suas actividades. Dentre as respostas obtidas, encontraram-se o melhoramento das páginas na internet com a incorporação de uma central de reservas (2 menções), a mobilização de outras agências de viagens para a recepção de cruzeiros (1 menção), o estabelecimento de parcerias com outras empresas para uma maior cobertura de serviços (1 menção). Além disso, ainda foram mencionadas acções para um maior investimento na qualificação e formação dos recursos humanos.

Por fim, na área da promoção foram apontados projectos para a utilização de novas tecnologias para a promoção das actividades das organizações.

7.4.5 Conclusão

A presente secção teve um enfoque na componente da inovação. Como foi comentado, tentou-se discutir ao longo dos três tópicos as formas como a inovação é promovida na região, além das potenciais acções a serem desenvolvidas pela Rota da Luz para este fim.

Numa primeira parte, foi analisada a percepção dos membros da comissão regional de turismo acerca das contribuições da Rota da Luz para a promoção da inovação na região. Verificou-se que a inovação é vista de variadas formas pelos entrevistados, na medida em que as menções das contribuições da Rota da Luz para a inovação dividem-se em várias áreas, com um particular destaque para a utilização de novas tecnologias na promoção da região e o estabelecimento de uma maior aproximação e integração dos agentes envolvidos no turismo da região. Esta consideração vem a confirmar os resultados obtidos na secções 7.3.3 e 7.3.4 referentes à boa avaliação dada pelas organizações acerca do desempenho actual da organização regional de turismo na coordenação das organizações, na promoção da colaboração e na construção de parcerias.

Além disso, um outro ponto importante citado pelas organizações se refere à elaboração do Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo da Região, o qual inclui em sua estrutura muitas das sugestões mencionadas pelos entrevistados, nomeadamente o desenvolvimento de novos produtos, diretrizes para a qualificação e formação dos recursos humanos, projectos turísticos, etc.

Após esta etapa, foi constatado que uma boa parte das potenciais acções a serem desenvolvidas pela Rota da Luz para promover a inovação na região citadas pelos entrevistados resulta de actividades já iniciadas ou num estágio incipiente de implementação. Além disso, foi também possível perceber que algumas sugestões dadas foram destinadas a atender interesses específicos, esbarrando nas limitações estruturais e financeiras da organização de turismo.

Por fim, a análise das acções implementadas e dos projectos a serem desenvolvidos para promover a inovação nas suas respectivas actividades permitiu revalidar os resultados obtidos ao longo do capítulo 6, no qual se verificou que as entidades privadas possuem o menor protagonismo dentro da rede de organizações da RTRL ao apresentarem um baixo número de acções ou projectos implementados para a promoção da inovação nas suas áreas de actuação. Por outro lado, esta análise também permitiu constatar que existe uma convergência entre a percepção dos entrevistados acerca das formas de promoção da inovação e as acções que vêm sendo desenvolvidas pela Rota da Luz para este propósito, o que pode se constituir num factor fundamental para que este processo seja contínuo e eficiente

7.5 Conclusão

Este capítulo teve um enfoque no estudo da forma como as questões da colaboração, das parcerias e da inovação são percebidas e promovidas na RTRL. Como visto nos capítulos da revisão de literatura, a questão da governancia pode ter um impacte fundamental na promoção da inovação no sector do turismo, na medida em que a existência de coordenação, colaboração e de parcerias permite, entre outras coisas, uma utilização mais eficaz dos recursos e um funcionamento mais eficiente das organizações.

Assim sendo, a realização do estudo das questões relacionadas com a colaboração e as parcerias permitiu a verificação de que existe uma ampla aceitação por parte dos membros que integram a comissão regional de turismo sobre os seus potenciais benefícios na obtenção dos objectivos (secção 7.2.1) e de vantagens competitivas (secção 7.2.2), como mecanismos de desenvolvimento económico (secção 7.2.3) e de gestão dos recursos (7.2.4), e na formulação de

políticas e estratégias (7.2.5), eliminação de conflitos (7.2.6), tomada de decisão (7.2.7) e poder de decisão (7.2.8). Além disso, também constatou-se a mesma abertura aos impactes da colaboração e das parcerias na promoção da inovação através da difusão de informação e conhecimento (7.2.9), da troca de recursos (7.2.10).

Após examinar estas questões, foi possível analisar de uma forma mais precisa a percepção dos actores a respeito do papel das DMO's na governancia e na inovação, tanto num nível teórico (secções 7.3.1 e 7.3.2) como a nível prático, com a avaliação do desempenho da Rota da Luz na coordenação dos actores e na promoção da colaboração e na construção de parcerias (secções 7.3.3 e 7.3.4). Verificou-se que as avaliações realizadas a nível teórico foram confirmadas a nível prático, na medida em que o desempenho da Rota da Luz na realização das actividades mencionadas foi muito bem avaliado, apesar dos resultados contrastantes encontrados ao longo do capítulo 6.

Um outro importante resultado obtido neste capítulo está ligado às considerações realizadas acerca da inovação na região. A pesquisa empírica permitiu confirmar as opiniões colocadas nas secções anteriores, na medida em que existiu uma ligação entre a promoção da inovação e o estabelecimento de uma maior aproximação e integração entre as organizações por parte da Rota da Luz.

Entretanto, é importante salientar que apesar da ampla aceitação dos benefícios da colaboração e das parcerias e da boa avaliação do desempenho actual da Rota da Luz na promoção da governancia e da inovação, os resultados obtidos no capítulo 6 a partir da análise sociométrica indicam que ainda não existe uma grande propensão dos actores a se inserirem em estruturas de colaboração e de parcerias, e que a Rota da Luz ainda possui dificuldades ligadas à coordenação da rede de organizações da comissão regional de turismo, influenciando o seu funcionamento e a promoção da inovação na região.

8. Conclusões e Recomendações

8.1 Conclusão Geral

A presente tese teve como ponto de partida a natureza fragmentada do desenvolvimento do turismo visualizada na complexidade da sua sistematização através da grande diversidade de actores envolvidos e em operação. Tais características fazem com que em poucas situações, exista a posse ou controlo dos recursos ou dos estágios dos processos de decisão por parte de uma única organização dentro do desenvolvimento do turismo, tornando-o um sector claramente interdependente, na medida em que necessita de que a grande diversidade de actores trabalhem em conjunto.

Esta diversidade de envolvidos implica a existência de diferentes interesses e objectivos, os quais podem influenciar de forma directa o desenvolvimento adequado da actividade turística, na medida em que emergem novas formas de interacção entre os governos e os vários grupos de interesse. Tais interacções expõem a existência de uma dependência mútua entre os sectores público e privados na medida em que os governos dependem das empresas privadas e da sua capacidade de competirem com outros destinos turísticos. Por outro lado, os actores que integram a indústria turística também são fortemente dependentes do sector público no estabelecimento de um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios e de recursos que estão apenas sob controle dos governos.

Tendo em conta estes factores, as relações entre as organizações inseridas no sector do turismo ganham uma grande relevância, sendo a questão da coordenação um elemento fulcral na gestão dos recursos e na mobilização da vasta diversidade de actores e dos vários interesses envolvidos, a partir do reconhecimento da interdependência entre os sectores público e privado e da urgência da existência de estruturas colaborativas assentes na partilha de visão e de objectivos.

É neste complexo contexto de governancia que as DMO's surgem como as organizações fundamentais para a competitividade e inovação dos destinos turísticos sendo responsáveis pela coordenação das redes de organizações e pela mobilização dos

diferentes interesses e recursos existentes nas áreas-destino facilitando a promoção da colaboração e a construção de parcerias entre os actores inseridos no sector do turismo.

Desta forma, o objectivo central desta tese prendeu-se exactamente na avaliação do papel da Região de Turismo Rota da Luz na promoção de governancia e de inovação na região de Aveiro. No sentido de viabilizar a sua prossecução, foi definida uma metodologia baseada no estudo das relações estabelecidas entre as organizações que integram a comissão de turismo da região, e das suas características através das técnicas da análise sociométrica.

O estudo das interacções entre as organizações da região, possibilitou a verificação de que as organizações possuem diferentes níveis de conectividade dentro da rede de actores da RTRL. Os resultados obtidos indicaram que as câmaras municipais são as entidades com o maior número de ligações, seguidas pelas entidades públicas e pelas privadas. Tais descobertas indicam que as câmaras municipais estão entre as organizações mais proeminentes dentro da rede, o que pôde ser confirmado na influência que estas exercem nas tomadas de decisão com os seus respectivos contactos (ver secção 6.3.8), na importância dada pelas outras organizações aos contactos realizados com estas entidades públicas (ver secção 6.3.7) e pela sua importância para o turismo da região (ver secção 6.3.12), factores que , impedem uma participação mais activa das entidades privadas no processo de desenvolvimento do turismo na região.

Além disso, constatou-se que a Rota da Luz é claramente vista como um dos actores mais proeminentes e importantes para a administração regional do turismo, o que foi confirmado pelo amplo reconhecimento entre os membros da comissão regional de turismo, da importância de uma organização com o papel de coordenação e de mobilização dos interesses e recursos da região (ver secções 7.3.1 e 7.3.2), assim como do seu actual desempenho na realização das referidas funções (ver secções 7.3.3 e 7.3.4).

Estes resultados apontam que existe um amplo domínio das entidades públicas na administração do turismo na região, sendo responsáveis pelo seu processo de desenvolvimento. Tais argumentos revelam que os resultados empíricos obtidos nesta tese não foram capazes de confirmar as idéias discutidas na revisão de literatura, baseadas nas perspectivas de dispersão e descentralização do poder do estado e de que sector do turismo tem a sua composição formada, maioritariamente, por entidades privadas.

Um outro resultado importante obtido por esta tese diz respeito à falta de qualidade nos contactos estabelecidos pelas organizações. Verificou-se que não existe uma frequência regular no estabelecimento de contactos sendo estes, apenas realizados em função de algumas necessidades específicas (ver secções 6.3.4 e 6.3.5). Estes resultados indicam a existência de dois factores importantes: a postura unilateral por parte das organizações no tratamento de

questões relacionadas com o turismo, a falta de confiança e a existência de mecanismos formais de comunicação, dificultando a colaboração entre os actores e travando o processo de troca de recursos, informações, conhecimentos, factores vitais para a promoção da inovação.

Alguns resultados obtidos nesta tese permitem sugerir que os actores da região estão a enfrentar uma espécie de choque de gestão, uma vez que existem evidências de que os problemas citados acima se devem, em grande parte, ao longo período de falta de liderança e coordenação das gestões passadas da Rota da Luz, nas quais as suas relações com os actores da região se restringiam a aprovações de apoios financeiros. Esta questão estimulou o desenvolvimento de relações viciadas, o crescimento de uma mentalidade individualista, e a criação de formas de funcionamento e culturas próprias, factores que ainda reflectem na forma como as organizações se relacionam actualmente e na capacidade de coordenação da Rota da Luz.

Por outro lado, esta tese demonstrou que apesar dos problemas anteriores, existe um reconhecimento da interdependência existente no sector do turismo entre as membros da comissão regional de turismo, na medida em que houve uma ampla aceitação da importância do trabalho e dos contactos realizados com as organizações para o funcionamento individual dos actores (ver secções 6.3.6 e 6.3.7), sendo também verificada a mesma tendência nas relações estabelecidas entre as organizações e a Rota da Luz.

O reconhecimento da ampla maioria das organizações acerca da importância do trabalho de cada uma para o seus respectivos funcionamentos e objectivos sugere que, apesar da postura individualista existente entre os actores, existem evidências de que os membros da comissão regional de turismo começam a ter uma outra mentalidade no sentido de poderem aproximar as suas relações e de fortalecerem a colaboração entre si. Além disso, estes resultados parecem confirmar que existe uma percepção global entre as organizações acerca do papel de liderança e de coordenação assumido pela Rota da Luz, como também do desempenho desta organização na execução destas tarefas.

Entretanto, os problemas diagnosticados anteriormente ficaram um pouco mais evidentes quando se analisou a importância dos contactos estabelecidos para o funcionamento e objectivos das organizações, na medida em que se verificaram níveis menores de importância, demonstrando que, apesar de acreditarem que o trabalho dos outros é importante para o seu funcionamento, muitos ainda preferem lidar com as questões relacionadas com o turismo de forma individual.

Analisando as relações das organizações com a Rota da Luz, as divergências encontradas nas respostas obtidas parecem confirmar os resultados obtidos anteriormente, no que se refere ao reconhecimento das organizações acerca do papel de liderança e de coordenação exercido pela Rota da Luz e às dificuldades e limitações encontradas por esta organização no desenvolvimento de relações mais próximas e frequentes.

A presente tese também demonstrou que existe uma visão compatível entre as organizações representadas na RTRL, acerca dos objectivos e estratégias definidas para o desenvolvimento do turismo na região (ver secções 6.3.9 e 6.3.12), apesar de existirem alguns conflitos no que concerne à diferentes perspectivas na resolução de aspectos específicos, sobreposição de funções, diferentes interesses (ver secção 6.3.11).

Na medida em que a definição das estratégias para o desenvolvimento do turismo na região é de responsabilidade da Rota da Luz, percebe-se que a organização regional de turismo conseguiu uma maior aproximação com as organizações, atingindo um grau de mobilização dos actores, visto que existe um bom nível de compatibilidade nas estratégias desenvolvidas e nos objectivos definidos.

No entanto, os conflitos existentes na região vêm a confirmar as idéias discutidas na revisão de literatura, as quais se referem a existência de diversos e diferentes interesses envolvidos no sector do turismo, sendo muito difícil atender integralmente e de forma satisfatória as necessidades de todos os actores.

Uma questão fundamental demonstrada nesta tese está relacionada com a intensidade da coordenação das actividades entre as organizações. Verificou-se que predominam entre os contactos estabelecidos na rede de actores níveis razoáveis de coordenação. Foi também possível perceber que a existência de mecanismos muito formais na comunicação entre a Rota da Luz e as organizações dificultam o estabelecimento de contactos mais frequentes e intensos, limitando a capacidade de coordenação das actividades por parte da organização regional de turismo.

No que se refere às questões da colaboração e das parcerias, constatou-se que existe entre as organizações da região uma grande aceitação dos potenciais benefícios destas actividades na obtenção dos objectivos individuais, na criação de vantagens competitivas, na gestão mais eficiente dos recursos regionais, na resolução de conflitos, além dos seus potenciais impactes na promoção da inovação.

No entanto, o que foi observado ao longo desta tese é que tal aceitação é apenas verificada a nível teórico, não se confirmando nas relações estabelecidas entre as organizações. Este factor gera implicações na capacidade da Rota da Luz de promover colaboração e construir parcerias entre as organizações.

Tendo em conta a discussão realizada, percebeu-se que as relações entre a Rota da Luz e as organizações estão mais eficientes, na medida em que foi possível verificar que existe um maior grau de integração e de mobilização dos actores. Estes factores constituíram-se como um elemento fundamentais para a promoção da inovação na região.

Entretanto, foi também possível confirmar que a capacidade de coordenação da Rota da Luz tem sido limitada pela mentalidade individualista das organizações e pelos mecanismos bastante formais, os quais dificultam o processo de comunicação entre a organização de turismo e os actores da região.

Por fim, constatou-se nesta tese que, apesar dos esforços realizados pela actual gestão, no que se refere a uma maior coordenação da rede de organizações e para a promoção da inovação na região, os altos níveis de formalidade (ver secção 6.3.5), a existência de uma mentalidade individualista por parte das organizações (ver secção 6.3.4), e o alto grau de politização existente na comissão regional de turismo (ver secções 6.3.8 e 6.3.13), são resultados da ineficiência das gestões passadas da Rota da Luz. Estes factores lançam evidências de que ainda é necessário um maior período de tempo para que a Rota da Luz consiga obter maiores avanços na promoção de governancia e da inovação no turismo da região.

ANEXOS

ANEXO 1 – Entrevista-Questionário

ENTREVISTA – QUESTIONÁRIO

Nome do entrevistado:

Organização:

Parte I

I. Papel do entrevistado no sector do turismo

1. Cargo que desempenha na organização:
2. Eleito/ nomeado por uma organização:
3. Há quanto tempo representa a organização na Região de Turismo
4. Outra informação

II. Informação da Organização

1. Número de empregados:
2. Montante do orçamento do último ano (2006/2007):
3. Área geográfica abrangida pela organização (quem representa: organização nacional, regional ou local?):
4. Natureza da organização:
 - ☐ Pública (constituída apenas por organismos da administração pública)
 - ☐ Pública/Privada (constituída por organismos da administração pública e privada)
 - ☐ Privada (constituída apenas por organismos privados)
5. Objectivos principais da organização:
6. Os órgãos directivos incluem representantes de outras organizações?
 1. Não
 2. Sim (quais): _____
7. Outra informação:

Parte II

Q1.

De acordo com a lista de organizações que integram a Comissão Regional de Turismo considera que, para além destas, existem outras organizações que por possuírem uma acção directa ou indirecta na área do turismo também deveriam estar representadas? Quais?

Q2.

De acordo com a lista de organizações, indique aquelas que costuma contactar como representante da sua organização para a resolução de assuntos exclusivamente relacionados com o turismo (os contactos podem ser estabelecidos através de telefone, fax, memorandos, mails, relatórios, pessoalmente, reuniões, etc.)

Q3.

Qual a principal razão pela qual a sua organização contacta cada uma das organizações citadas?

1= para pedir informações/dados

2= para dar informações/dados

3= para coordenar esforços e definir estratégias

4= para estabelecer diferenças na actuação das organizações

5= outras

0= não sabe/ não responde

Q4.

Com que frequência são estabelecidos contactos entre a sua organização e as organizações citadas?

1= algumas vezes por ano

2= cerca de uma vez por mês

3= cerca de uma vez por semana

4= uma vez por dia

5= permanentemente

0= não sabe/não responde

Q5.

Qual a principal razão que está na base do contacto com cada uma das organizações acima indicadas?

1= devido a imposições/disposições legais

2= acordo estabelecido directamente com a organização

3= prática habitual/ em função de problemas ou necessidades específicas

4= outras (indicar quais)

0= não sabe / não responde

Q6.

Até que ponto acredita que o trabalho das outras organizações dentro do turismo na região é importante para o funcionamento da sua organização?

5= muito importante

4= importante

3= razoavelmente importante

2= pouco importante

1= nada importante

0= não sabe/não responde

Q7.

Qual a importância do contacto realizado com cada uma das organizações para o funcionamento da sua organização e para os seus objectivos?

5= muito importante

4= importante

3= razoavelmente importante

2= pouco importante

1= nada importante

0= não sabe/não responde

Q8.

Quando representantes da sua organização discutem assuntos de interesse mútuo relativos ao turismo com as outras organizações, qual grau de influência que cada uma destas organizações possui para a decisão final?

5= muita influência

- 4= bastante influência
- 3= razoavelmente influência
- 2= pouca influência
- 1= nenhuma influência
- 0= não sabe/ não responde

Q9.

De que forma existe uma visão compatível entre a sua organização e as outras entidades que se relaciona regularmente sobre os objectivos e as estratégias para promoção do desenvolvimento do turismo na região?

- 5= muito compatível
- 4= bastante compatível
- 3= razoavelmente compatível
- 2= pouco compatível
- 1= nada compatível
- 0= não sabe/não responde

Q10.

Com que intensidade as actividades da sua organização são coordenadas com cada uma das organizações que habitualmente contacta?

- 5= muito bem coordenadas
- 4= bastante coordenadas
- 3= razoavelmente coordenadas
- 2= pouco coordenadas
- 1= nada coordenadas
- 0= não sabe/não responde

Q11.

Quais as principais razões das discórdias e desentendimentos entre a sua organização e cada uma das organizações que contacta?

- 1= não há desentendimentos/discórdias
- 2= diferentes perspectivas na resolução de aspectos específicos
- 3= diferentes formas de funcionamento
- 4= diferentes interesses

- 5= sobreposição ou duplicação de funções
- 6= competição pelos mesmos recursos
- 7= diferenças de poder
- 8= problemas políticos
- 9= falta de comprometimento das organizações
- 10= diferenças de personalidade
- 11= outras
- 0= não sabe/não responde

Q12.

Qual a visão da sua organização acerca do desenvolvimento do turismo na região?

- 1= tornar o produto turístico da região mais competitivo e sustentável
- 2= o turismo pode ser um importante elemento de desenvolvimento económico da região
- 3= atrair o maior número de turistas para a região
- 4= aumentar o gasto médio dos turistas na região
- 5= outras
- 6= não tem uma visão
- 0= não sabe/não responde

Q13.

Tomando em consideração todas as organizações da tabela I e não apenas aquelas que habitualmente contacta, responda a seguinte questão:

Na sua opinião qual a importância de cada uma das seguintes organizações para o turismo (independentemente da forma como esta tem vindo a funcionar nos últimos anos).

- 5= muito importante
- 4= importante
- 3= razoavelmente importante
- 2= pouco importante
- 1= nada importante
- 0= não sabe/não responde

Parte III

Colaboração/parcerias e Inovação

Q14.

Que importância atribui à existência de uma organização com um papel de coordenação das várias entidades envolvidas no sector do turismo na mobilização dos interesses e recursos existentes?

5= muito importante

4= bastante importante

3= razoavelmente importante

2= pouco importante

1= sem importância

0= não sabe/não responde

Q15.

Que grau de importância atribui à colaboração e às parcerias entre as organizações para a promoção da inovação na região?

5= muito importante

4= bastante importante

3= razoavelmente importante

2= pouco importante

1= sem importância

0= não sabe/não responde

Q16.

Como avalia o actual desempenho da Rota da Luz na coordenação das organizações que integram a Comissão Regional de Turismo e na mobilização dos diferentes interesses envolvidos e dos recursos existentes na região?

5= muito bom

4= bom

3= regular

2= mau

1= muito mau

0= não sabe/não responde

Q17.

Como avalia o actual desempenho da Rota da Luz na construção de parcerias e na promoção da colaboração entre as organizações que integram a Comissão Regional de Turismo?

5= muito bom

4= bom

3= regular

2= mau

1= muito mau

0= não sabe/não responde

Considere as seguintes afirmações e classifique-as de acordo com a escala indicada.

Escala

3	Concordo
2	Nem concordo nem discordo
1	Discordo
0	Não sabe / Não responde

Q18. Acredita que a existência de colaboração e parcerias entre as organizações da região facilita a obtenção dos objectivos individuais da organização em comparação com a actuação isolada de cada um.	
Q19. A existência de coordenação das organizações, assim como de processos de colaboração e de parcerias podem responder melhor aos desafios decorrentes de tratados internacionais, nomeadamente em termos de uma maior capacidade competitiva, acesso a mercados e financiamento externo, absorção de legislação internacional e Europeia, novas técnicas de produção e organização, maior capacidade de "lobbyng", etc.	
Q20. A existência de relações de colaboração e de parcerias entre as organizações podem constituir-se como importantes mecanismos no desenvolvimento económico do turismo, na medida em que permite a racionalização de custos e economias de escala.	
Q21. Os recursos regionais (turísticos, humanos, financeiros, etc.) serão pior geridos numa estrutura colaborativa quando comparados com a sua gestão individual.	
Q22. A formulação de políticas e estratégias do turismo terá melhores resultados se for preparada em colaboração e parcerias entre as organizações em vez de individualmente.	
Q23. Os conflitos gerados pela tomada de diferentes posições e pelos diversos interesses podem ser evitados se existirem processos de colaboração entre as organizações.	
Q24. A tomada de decisão é mais eficiente se for partilhada dentro de um processo de colaboração em comparação com a sua realização individual por cada uma das organizações.	
Q25. A colaboração da organização com outras entidades pode reduzir o seu poder de decisão.	
Q26. A colaboração pode estimular a difusão de informação e conhecimento contribuindo para uma maior aprendizagem por parte dos envolvidos e, consequentemente, para a promoção de inovação na região.	
Q27. O processo contínuo de troca de recursos (conhecimentos, humanos, informações, etc.) estimula a promoção de inovação na região.	
Q28. O nível de cooperação regional entre as organizações tem uma grande relevância para a inovação na região.	

Parte IV

ENTREVISTA

QUESTÕES ABERTAS

I. Indique três aspectos da contribuição da Rota da Luz para a promoção da inovação do turismo na região.

II. Indique três aspectos que gostaria que a Rota da Luz desenvolvesse para a promoção da inovação no turismo da região.

III. Que acções estão a/pretendem desenvolver para promover a inovação na sua actividade.

Parte V

INFORMAÇÃO RELATIVA AO ENTREVISTADO

1. Idade:

- ☐ < 24
- ☐ entre 25-34
- ☐ entre 35-44
- ☐ entre 45-54
- ☐ entre 55-64
- ☐ > 65

2. Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. Local de trabalho:

4. Local de residência:

5. Habilitações académicas:

- 1. 1º Ciclo do Ensino Básico (antiga 4ª Classe)
- 2. 3º Ciclo do Ensino Básico (antigo 9º ano de escolaridade)
- 3. Ensino Secundário (antigo 12º ano de escolaridade)
- 4. Frequência Universitária ou Politécnico (Especificar o curso)
- 5. Curso Universitário ou politécnico (Especificar o curso)

6. Já alguma vez fez algum curso em turismo?

- 1. Não
- 2. Sim (Qual e local)

ANEXO II – Representantes da Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz

Representantes da Comissão Regional de Turismo da Rota da Luz

1. Câmara Municipal de Águeda
2. Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha
3. Câmara Municipal de Arouca
4. Câmara Municipal de Aveiro
5. Câmara Municipal de Castelo de Paiva
6. Câmara Municipal de Estarreja
7. Câmara Municipal de Ílhavo
8. Câmara Municipal de Murtosa
9. Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis
10. Câmara Municipal de Oliveira do Bairro
11. Câmara Municipal de Ovar
12. Câmara Municipal de S. João da Madeira
13. Câmara Municipal de Sever do Vouga
14. Câmara Municipal de Vagos
15. Câmara Municipal de Vale de Cambra
16. Região de Turismo da Rota da Luz
17. Universidade de Aveiro
18. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional- Norte
19. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional- Centro
20. Administração do Porto de Aveiro
21. Capitania do Porto de Aveiro
22. Associação de Hotelaria Regional do Distrito de Aveiro- AHRDA
23. Representante dos Estabelecimentos Similares dos Hoteleiros
24. Representante das Agências de Viagem e de Turismo
25. Representante das Agências de Aluguer de Automóveis s/ Condutor
26. Representante dos Parques de Campismo
27. Representante da Federação do Folclore Português
28. Representante do Sindicato da Indústria Hoteleira e Similares
29. Representante do Instituto do Desporto de Portugal
30. Representante da Secretaria de Estado do Turismo

Bibliografia

- Appelman, J. (2004). Governance of Global Interorganizational Tourism Networks: Changing forms of co-ordination between the travel agency and aviation sector. Erasmus Research Institute of Management. Erasmus Rotterdam University.
- Baud-bovy, Manuel. (1977). Tourism and recreation development. Boston, Massachussets: CABI international.
- Bramwell, B., Lane, B. (eds). (2000) Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability. Clevedon: Channel View.
- Bramwell, B., Sharman, A. (1999). Collaboration in Local Tourism Policymaking. *Annals of Tourism Research* 26:392–415.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116
- Carson, D, Richards, F. and Jacobsen, D, 'Harnessing Innovation for Regional Tourism Development', paper presented at the Inaugural National Regional Research Colloquium 2004 in February 2004.
- Church, A., Coles, T. (eds) (2007). Tourism, Power and Space. London: Routledge
- Clark, M., Riley, M., Wilkie, E. and Wood, R. (1998). Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism. International Thomson Publishing Company.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. et al. (2005). Tourism Principles and Practice, 3rd edn. Englewood Cliffs: Pearson.
- Costa, C. (1996). Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks: The case of Portugal. PhD Degree Thesis. University of Surrey.
- Costa, C. (2001). An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning. *International Journal of Tourism Research*. 3(6), 425-441
- De Araujo, L. M., & Bramwell, B. (1999). Stakeholder assessment and collaborative tourism planning: The case of brazil's Costa Dourada project, *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3&4), 356-360
- Decelle, X. (2004). A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism, www.oecd.org/dataoecd/55/28/34267921.pdf- Organisation for Economic Co-operation and Development
- Dore, L., & Crouch, G. I. (2003). Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations. *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), 137- 151.

- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27, 269-280
- Dredge, D., Jenkins, J. (2007). *Tourism Planning and Policy*. 1st ed. Australia: John Wiley
- Durose, C., Rummery, K. (2006). Governance and Collaboration: Review article, *Journal of Social Policy and Society*, 5(2), 315-321
- Elliot, J. (1997). *Tourism: politics and public sector management*, London, Routledge
- European Commission (2006). *Innovation in tourism: How to create a tourism learning area-The Handbook*, Luxembourg: Office for Publications of the European Communities
- European Governance for Sustainable Urban tourism (2002). *Involving local agents and partnerships for new forms of governance*. Sustainable Program of the European Union
- Governance Patterns in Tourism: The leverage of Economic Theories. Martin L. Department of government, havard University
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human relations* 38(10), 911-36
- Hall, C.M. (1995). *Tourism and Public Policy*. London: Routledge
- Hall, C.M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism* 7 (3&4), 274–89.
- Hall, C.M. (2000). *Tourism Planning: Policies, Process and Relationships*. Harlow: Addison Wesley Longman.
- Hall, C.M. (2007). Tourism, Governance and the (Mis-) Location of Power, in Church, A., Coles, T. (eds) (2007). *Tourism, Power and Space*. London: Routledge.
- Hall, M. and J. Jenkins (1995). *Tourism and Public Policy*, Routledge: London and New York
- Heath, E & Wall, G. (1992) *Marketing tourism destinations: A strategic planning approach*. New York: John Wiley & Sons
- Hjalager, A-M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism: an analytical typology, *Tourism management*, 18(1), 35-41
- Hjalager, A-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*. 23, 2002.
- Inskip, E. (1991). *Tourism Planning: an integrated and sustainable development approach*. Reinhold- New York.
- Jacob, M. et al (2003). Innovation in tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*. 9 (3), 279-295.
- Jamal, T. and Getz, D. (1995) Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*. 22 (1), 186–204.

- Jamal, T. and Getz, D. (1999) Community round tables for tourism and related conflicts: The dialectics of consensus and process structures. *Journal of Sustainable Tourism*. 7 (314), 290-313.
- Jeffries, D. (2001). Governments and tourism. Oxford: Butterworth Heinemann
- Jenkins, J. (2000). The Dynamics of Regional Tourism Organisations in New South Wales, Australia: history, structures and operations, *Current Issues in Tourism*, 3(3), 175-200
- Jorde, T.M., Teece, D.J. (1990). Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust. *Journal of Economic Perspectives*, 4(3) 1990.
- Keller, P. (2004). Conclusions of the conference on innovation and growth in tourism, www.oecd.org/dataoecd/55/48/34267885.pdf- Organisation for Economic Co-operation and Development
- Kerr, B., Barron, G., & Wood R. C. (2001). Politics, policy and regional tourism administration: A case examination of Scottish area tourist board funding. *Tourism Management*, 22(6), 649-657.
- Ladkin, A., Bertramini, A.M. (2002) Collaborative tourism planning: A case study of Cusco, Peru. *Current Issues in Tourism* 5 (2), 71-90.
- Lakatos, E., Marconi, M (1992). Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projecto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas.
- Lazzeretti, L., Petrillo, Clara (2006) Tourism Local Systems and Networking. London, UK: Elsevier.
- Local Government New Zealand (2004). Recommended good practice for governance of regional tourism organisations. New Zealand: Catalyst Management Services
- Leicester Shire Promotions (2006). Annual review of the organization. Leicester, England, Leicester Shire Promotions
- Leiper, N. (1995). Tourism management. Melbourne: RMIT.
- Manente, M.; Minghetti, V. (2006). Destination Management Organizations and Actors. In Buhalis, D.; Costa, C. - **Tourism Business Frontiers**. Oxford: Elsevier.
- McQuaid, R. (2000). 'The theory of partnerships: Why have partnerships?' in Osborne, St., Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspectives, London and New York: Rutledge.
- Michael, E. (2007). Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism. London, UK: Elsevier.
- Mill, R.C., Morrison, A.M. (1985). The Tourism System. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Minguzzi, A., & Presenza, A. (2004). Policy network and destination management: An Italian case study. *The International Conference "Networking & partnerships in destination development & management"*, Napoli Parthenope: Italy, April 3-6.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1998). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(1), 1-19.
- Mulford, C.L., Rogers, D.L. (1982). Definitions and models. In D.L. Rogers and D.A. Whetten (eds) *Interorganisational Coordination*. Ames: Iowa State University Press.
- Murphy, P.E. (1988). Community driven tourism planning. *Tourism management* 9(2), 96-104
- Nordin, S., Svensson, B. (2007). Innovative Destination Governance: The Swedish ski resort of Are. *Entrepreneurship and Innovation*, 8 (1), 53-66
- Nordin, S., Svensson, B. (2005). The significance of governance in innovative tourism destinations. European Tourism Research Institute
- Nordin, S. (2003). *Tourism Clustering & innovation: Paths to economic growth and development*, Mid-Sweden University: European Tourism Research Institute.
- Organización Mundial del Turismo (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid-OMT.
- Page, S. (2007). *Tourism Management: Managing for Change*. Oxford, UK: Elsevier.
- Pardal, L., Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.
- Pearce, D.G. (1992). *Tourist Organisations*. England: Longman.
- Pierre, J. (2000). Introduction: Understanding governance, in J.Pierre (ed.), *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*, Oxford University Press, New York, pp. 1-10.
- Pizam, A. (1994), Planning a Tourism Research Investigation, J.R. Brent Ritchie & Charles R. Goeldner (eds), *Travel, Tourism and Hospitality Research, A Handbook for Managers and Researchers*, 2nd edition,
- Potucek M., Veselý A. Nekola M. (2004) *Understanding Governance: theory, measurement and Practice*. UK FSV CESES Publications.
- Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, J.R.B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science*, Nevada University.
- Ritchie, J.R.B., & Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Roberts, L. and Simpson, F. (1999) Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism* 7 (3&4), 314–30.
- Rhodes R.A.W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham, Philadelphia: Open University Press

- Rusenau, J.N. (1995) Governance in the Twenty-first century, *Global Governance* 1, 13-34
- Savage, G., Nix, C., Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive* 5(2):51-75.
- Schluter, R (2003). *Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria*. São Paulo: Aleph
- Scott, N., Cooper, C. and Baggio, R. (2008). Destination Networks: Four australian cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169-188.
- Selin, S. (1999) Developing a typology of sustainable tourism partnerships. *Journal of Sustainable Tourism* 7 (3&4), 260-73.
- Sheehan, L.R., Ritchie, J.R.B. (1997) Financial management in tourism: A destination perspective. *Tourism Economics* 3, 93-118.
- Sheehan, L.R., Ritchie, J.R.B. (2005). Destination stakeholders: Exploring identity and salience. *Annals of Tourism research*, 32(3), 711-734
- Stoker, G. (1998). Public-Private Partnerships and Urban Governance, in: Pierre, J. *Partnerships in Urban Governance: European and American Experience*. Hampshire: MacMillan Press Ltd.
- Sullivan, H., Skelcher, C. (2002). *Working across boundaries: Collaboration on public services*. Palgrave
- Svensson, B., Nordin, S., Flagestad, A. (2006). Destination Governance and Contemporary Development Models in Tourism Local Systems and Networking.
- Timothy, D.J. (1998) Cooperative tourism planning in a developing destination. *Journal of Sustainable Tourism* 6 (1) 52-68.
- Timothy, D.J. (1999) Cross-border partnership in tourism resource management: International parks along the US- Canada border. *Journal of Sustainable Tourism* 7 (3 &4) 182-203.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. (2005). Collaborative policy making: Local sustainable projects, *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325-345
- World Tourism Organization. (2004). *Survey of Destination Management Organizations*. Madrid, Spain: World Tourism Organization